

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E
FORMAÇÃO DE CAPACIDADES DIFERENCIAIS:
Estudo Comparativo de Casos em Organizações Bancárias**

AUTOR: RICARDO UHRY

**CURITIBA
2001**

RICARDO UHRY

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E
FORMAÇÃO DE CAPACIDADES DIFERENCIAIS:
Estudo Comparativo de Casos em Organizações Bancárias**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, Curso de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Sergio Bulgacov.

**CURITIBA
2001**

Procure amar
os seus próprios problemas.
Não procure as respostas
que não lhe podem ser dadas
porque você não conseguiria
conviver com elas,
e a questão é viver tudo.
Viva os problemas agora.
Talvez aos poucos,
sem perceber,
você chegue
ao longínquo
dia da resposta.

Rainer Maria Rilke

Dedico

aos amores de minha vida,

Edela, Kaline e Júlia,
que me acompanharam nesta
jornada em busca de respostas;

aos meus queridos pais,

Orlando (in memoriam) e *Wally,*
que sempre me incentivaram
na busca do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A Paolo Enrico Maria Zaghen, Renato Luiz Belineti Naegele e Hayton Jurema da Rocha: pela existência do Programa de Pós-Graduação do Banco do Brasil -- do qual me beneficieei e pelo que sou grato -- que torna possível a formação de mestres e viabiliza a iniciação aos trabalhos de pesquisa acadêmica.

Ao Banco do Brasil, Bradesco e Citibank, aqui destacados por seus dirigentes Ilenor Elemar Zingler, Renauld Roberto Teixeira e Alcides de Souza Amaral: pelo apoio, abertura e disponibilidade. A todos os entrevistados e, em especial, aos gerentes de agência, que no dia-a-dia constroem as organizações.

À coordenação, professores e funcionárias do curso de Mestrado em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná: por criaram o espaço de compartilhamento "Ba" (Nonaka e Konno, 1998) que permitiu a construção do conhecimento.

Ao professor Dr. Sergio Bulgacov: por sua competente orientação e disponibilidade. Certamente as interações contribuíram não só para a construção da presente pesquisa, mas também para meu engrandecimento como ser humano, por seu exemplo de serenidade, abertura e discernimento.

Aos professores doutores Clóvis L. Machado-da-Silva, Miguel P. Caldas, Belmiro V. J. Castor, Pedro J. Steiner Neto, Mirian Palmeira, mestres Acyr Seleme, Pedro P. Carbone, Carlos Alberto Palma, J. Gaspar N. Novelli e F. Djalma de Oliveira: por toda colaboração e generosidade, criticando, participando das bancas do projeto e da dissertação, emprestando livros, compartilhando conhecimentos, aperfeiçoando a versão para o inglês e orientando tecnicamente.

À professora Edela Feldmann Uhry: por pacientemente assinalar inadequações ortográficas, gramaticais, semânticas, e propor questões estilísticas.

A todos colegas de curso de Mestrado: pelo constante compartilhamento de conhecimentos, em especial ao amigo João Gustavo da Silva Freire Ritter pelas aulas de estatística.

A você: por seu interesse pelo meu trabalho, o que dá sentido aos dois anos de busca. Por tudo isso, e pelo que esqueci de mencionar, muito obrigado.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	vii
RESUMO	viii
1. INTRODUÇÃO	
1.1 Formulação do Problema	4
1.2 Definição dos Objetivos da Pesquisa	4
1.3 Justificativa Teórica e Prática	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	
2.1 Estratégia / Gestão Estratégica	11
2.1.1 Conteúdo e Processo Estratégico	12
2.1.2 Gestão Estratégica	18
2.2 Gestão Estratégica do Conhecimento Organizacional	21
2.2.1 Conhecimento Organizacional	21
2.2.2 Gestão do Conhecimento Organizacional	25
2.2.3 Integração do Conhecimento Organizacional à Estratégia	54
2.3 Capacidades Diferenciais	63
2.4 Gestão do Conhecimento e Formação de Capacidades Diferenciais	67
3. METODOLOGIA	
3.1 Especificação do problema	73
3.2 Perguntas de pesquisa	73
3.3 Categorias analíticas de Estudo	74
3.4 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas	75
3.5 Delimitação e <i>design</i> da pesquisa	79
3.5.1 Delineamento da pesquisa	79
3.5.2 Organizações Estudadas	82
3.5.3 Coleta e tratamento de dados	83
3.6 Protocolo do Estudo de Caso	88
3.7 Limitações do Estudo	88
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	
4.1 Apresentação e análise dos dados	91
4.1.1 Banco do Brasil	91
4.1.2 Bradesco	128
4.1.3 Citibank	145
4.2 Análise e Comparação entre as estratégias dos bancos	168
4.2.1 Estratégia do Banco do Brasil	169
4.2.2 Estratégia do Bradesco	172
4.2.3 Estratégia do Citibank	175
4.2.4 Capacidades diferenciais e práticas de gestão do conhecimento	178
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	181
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	192
7. ANEXOS	201

LISTA DE QUADROS

1. Estratégia / Gestão Estratégia	21
2. Modelos de Sistemas de Aprendizagem	47
3. Constructos teóricos do conhecimento organizacional	62
4. Aplicações do conhecimento organizacional	63
5. Capacidades diferenciais que dependem de pessoas	70
6. Gestão Estratégica do Conhecimento ⇔ Capacidades Diferenciais	73
7. Gestão Estratégica do Conhecimento ⇔ Capacidades Diferenciais	74
8. Comparação Balanced Scorecard e GDP Banco do Brasil	100
9. Proposição de valor ao cliente e capacidades diferenciais	168
10. Capacidades diferenciais do Banco do Brasil e práticas relacionadas	170
11. Capacidades diferenciais do Bradesco e práticas relacionadas	173
12. Capacidades diferenciais do Citibank e práticas relacionadas	176

LISTA DE FIGURAS

1. Escolas de Formação Estratégica	12
2. Estratégias deliberada e emergente	17
3. Processo de Planejamento Estratégico	19
4. Espiral de Conversão do Conhecimento	26
5. Tipos de Conhecimento	27
6. Modelos de Gestão do Capital Intelectual	32
7. Dimensões taxionômicas de ativos de conhecimento	36
8. As quatro características de "Ba"	49
9. Modelo de Organização do Conhecimento	52
10. Estrutura Unificante	58
11. Interações entre os diferentes níveis de competência	59
12. Capacidades Diferenciais	66
13. Gestão do conhecimento organizacional	97
14. Dimensões do conhecimento organizacional	105
15. Rede de gestão do conhecimento	110
16. Mapa estratégico do Banco do Brasil	169
17. Mapa estratégico do Bradesco	172
18. Mapa estratégico do Citibank	175
19. Concepção estratégia do negócio e práticas relacionadas	178
20. Colaboração do pessoal para inovação e práticas relacionadas	180

RESUMO

Este estudo foi delineado para procurar relacionar práticas de gestão estratégica do conhecimento organizacional de três instituições bancárias com a formação de suas capacidades diferenciais. O método de pesquisa utilizado foi estudo comparativo de casos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com vinte e dois dirigentes: dez do Banco do Brasil, quatro do Bradesco e oito do Citibank. As entrevistas versaram sobre estratégias organizacionais relacionadas com gestão do conhecimento organizacional e capacidades diferenciais. De maneira específica, buscou-se identificar se práticas de gestão estratégica do conhecimento organizacional contribuem para a formação das capacidades diferenciais. A análise dos dados foi realizada de forma descritivo-qualitativa, utilizando-se análises de conteúdo e de discurso como procedimentos para o tratamento dos dados. Os resultados encontrados demonstram que: (1) gestão do conhecimento não é algo novo, mas uma estratégia que parte de práticas já existentes. Não pôde ser inteiramente constatada a gestão estratégica do conhecimento organizacional, porque, embora evidenciada a integração de algumas práticas de gestão do conhecimento no contexto de negócios, não foi possível perceber claramente o alinhamento estratégico das práticas relacionadas com gestão do conhecimento. (2) As práticas de gestão estratégica do conhecimento organizacional das três organizações bancárias estudadas contribuem com a formação de capacidades diferenciais. (3) A "concepção estratégica do negócio" é a menos evidenciada das cinco capacidades diferenciais, porque persiste uma visão gerencial muito voltada ao orçamento tático operacional, próxima da administração por objetivos. (4) Há ações para a administração de competências e ativos intangíveis. (5) Seria válido separar, somente para fins didáticos, o processo (aprendizado organizacional) do conteúdo do conhecimento organizacional. (6) Mapas estratégicos representam avanço, permitindo salientar as estratégias e as diferentes proposições de valor dos bancos. (7) É corroborado estudo anterior em que um grupo francês integra a estratégia corporativa ao processo de construção de competências.

ABSTRACT

This study was designed to examine the relationship between the practices of strategic management of organizational knowledge of three banking institutions with the formation of their capability differentials. The research method employed was a comparative case study. The data was obtained through semi-structured interviews of twenty-two senior managers and executives; ten from Banco do Brasil, four from Bradesco and eight from Citibank. The interviews focused on organizational strategies for managing organizational knowledge and the development of capability differentials. Specifically, an attempt was made to determine if the practices of strategic management of organizational knowledge contributed to the formation of capability differentials. Data were analyzed using a descriptive-qualitative approach. Both content and discourse analyses were used in processing the collected data. The results demonstrated that: (1) rather than being something new, knowledge management is a strategy rooted in existing practices. Strategic management of organizational knowledge could not be entirely verified, because it was not possible to clearly confirm the strategic alignment of practices relating to knowledge management despite the existence of some evidence of the integration of certain practices of knowledge management in the business context. (2) The practices of strategic management of organizational knowledge in the three banking organizations studied contributed to the development of capability differentials. (3) Due to a persisting view of management that is closely tied to the tactic-operational budget, not unlike that of Management by Objectives, the "strategic view of business" was the least evidenced of the five capacity differentials. (4) Practices were employed to manage competence and intangible assets. (5) It would be useful, only for didactic purposes, to separate the process (organizational learning) from the content of organizational knowledge. (6) Strategic maps represent an advance and allow the strategies and different customer-value propositions of the banks to be highlighted. (7) The research corroborated the findings of a previous study in which a French group integrated its corporate strategy into the competence-building process.

1 INTRODUÇÃO

A base da competição se volta para a criação e assimilação do conhecimento (Porter, 1998). O conhecimento é considerado a "única vantagem competitiva sustentável" (Geus, 1998), a "chave da vantagem competitiva" (Spender, 1999), ou a nova base da riqueza (Thurow, 1999). As organizações travam uma luta por produção de ativos intangíveis (capital intelectual) que agreguem valor. O maior desafio não é só produzir bens / serviços, mas principalmente desenvolver atividades que façam a diferença - capacidades diferenciais (Hall, 1999) - para se posicionar na frente na chamada era do conhecimento. E, o mais difícil, sustentar a vantagem competitiva.

"Por que conhecimento, por que agora?" é o provocador questionamento feito por Prusak (1997, p. vii-iv), enumerando algumas tendências que explicam o porquê do conhecimento receber tanta atenção, a ponto de, desde 1996, terem acontecido pelo menos sete conferências internacionais sobre o tema¹: as pressões que a globalização da economia provoca sobre as empresas, exigindo flexibilidade, inovação e aumento na velocidade do processo; a conscientização de que o conhecimento existente em processos e rotinas organizacionais pode ajudar a lidar com essas pressões; a conscientização de que se trata de um fator de produção distinto - e de valor - em setores baseados em conhecimento; as redes de processamento de dados fornecem ferramentas para trabalhar juntos e aprender uns com os outros.

Em vista desse tipo de preocupação, muitas organizações passaram a adotar, dentre suas estratégias, formas de gestão de conhecimento², entre as quais se destacam as seguintes:

- *Capital Humano*: o conhecimento visto como um valor, um recurso (Hayek, 1999, Drucker, 1993, Schultz, 1973, Toffler, 1972, Thurow, 1999, O.-Davenport, 1999).

¹ uma das quais em São Paulo, o Seminário Internacional "Competitividade Baseada no Conhecimento, Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento", promoção da FEA/USP, em agosto de 1999.

² Modelos teóricos e aplicações serão explicitados no item 2.2.2 Gestão do Conhecimento Organizacional, adiante

- *Ativos intangíveis, capital intelectual, mensuração do conhecimento:* competências/capital humano; estrutura externa/capital do cliente; estrutura interna/capital estrutural, a avaliação do conhecimento e uma dimensão estratégica de crescimento/ inovação e aprendizado. (Sveiby, 1998, Edvinsson e Malone, 1998, Kaplan e Norton, 1997, Stewart, 1998).
- *Recursos intangíveis:* ativos intangíveis e competências. (Hall, 1998 e 1999).
- *Ativos estratégicos, capacidades (essenciais), conversações e cooperação, transferência de conhecimento:* combinação de recursos e capacidades, linguagem, cooperação e comunicação influenciam o processo de desenvolvimento do conhecimento, transferências de conhecimento e imitação por concorrentes. (Winter, 1998, Schoemaker e Amit, 1994, 1999, Kogut e Zander, 1996 e 1997, Grant, 1999a e 1999b, Conner e Prahalad, 1996, Brown e Duguid, 1998).
- *Competências essenciais:* habilidades e tecnologias que são baseadas no conhecimento explícito e implícito para criar valor e que se caracterizam por sua durável estabilidade e influência que passa aos produtos, não sendo fáceis de imitar. (Prahalad e Hamel, 1999, Hamel e Prahalad, 1997).
- *Empresa inteligente:* a partir de aprendizado incremental e de estratégias emergentes ou incrementais. [Lindblom, Cyert e March (citados por Mintzberg et alii 2000), Weick, 1973, Quinn, 1991a e 1996, McGill e Slocum, 1995, Wiig, 1999a e 1999b].
- *Cenários, organização de aprendizagem e sistemas de aprendizagem:* planejamento como aprendizado, cenários, organizações de aprendizagem, orientações de aprendizagem e fatores de facilitação. (Wack, 1998, Geus, 1998, Schwartz, 1995, Senge et alii, 1998, 1999 e 2000, Nevis, DiBella e Gould, 1998).
- *Modelo de Gestão do conhecimento:* criação do conhecimento e seu impacto nas atividades da organização. (Nonaka, 1991 e 1997, Nonaka e Takeuchi, 1997a, Nonaka e Konno, 1998, Nonaka et alii, 1998).
- *Geração e Difusão do Conhecimento:* desenvolvimento de aptidões estratégicas: internas, externas, presentes e futuras, com base na aptidão tecnológica. (Leonard-Barton, 1998).
- *Conhecimento e tecnologias de informação:* impacto das novas tecnologias de informação sobre o desenvolvimento do conhecimento e organizações virtuais e

seus efeitos. (Davenport, Prusak, 1998, Kmuche, 2000, Angeloni e Fernandes, 2000).

- *Conhecimento por meio de Universidades Corporativas*: criação de infra-estrutura educativa dentro da organização. (Meister, 1999).

Tomando uma das linhas mencionadas, Hamel e Prahalad (1997) defendem algo mais que o planejamento anual: "uma arquitetura estratégica que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar mercados futuros" (p. 26). O ponto alto é a intenção estratégica: "um objetivo que os funcionários percebem como sendo inerentemente válido. Portanto, implica uma noção de destino" (p. 150). A competição pela liderança das competências essenciais "precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências" (p. 26).

Competência essencial pode ser fonte de vantagem competitiva. A questão é como essa e outras abordagens da gestão do conhecimento se inserem na estratégia empresarial. As abordagens conceituais de estratégia são muito ricas, entre as quais se destacam - para fins de estudos, pois são inseparáveis - o *conteúdo estratégico*, referente aos produtos / serviços, mercados e recursos, e o *processo estratégico*, a visão da situação estratégica de dentro para fora da organização.

Hax e Majluf (1991) apresentam a abordagem das estratégias corporativas, de negócios e as funcionais - a gestão estratégica. Dentro desta, se incluem a gestão do conhecimento e a formação das capacidades, ambas mais relacionadas ao processo estratégico. Por sua vez, Treacy e Wiersema (1995) apresentam proposições de valor ao cliente: excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente. Já Grant (1999a) traz um enfoque em que inclui a visão baseada em conhecimento na análise estratégica introduzida por Andrews (1977), salientando-se recursos e capacidades.

Assim, ante tais enfoques, a questão principal parece ser como práticas de gestão do conhecimento alinhadas e integradas à estratégia - gestão estratégica do

conhecimento - podem ser relacionadas com a formação de capacidades diferenciais (Hall, 1999), as que podem levar à vantagem competitiva sustentável.

1.1 Formulação do problema

Diante disso, busca-se verificar de que forma a gestão estratégica do conhecimento se relaciona com a formação de capacidades, desejando-se analisar essas relações e propondo o seguinte problema de pesquisa:

COMO PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS PODEM SER RELACIONADAS À FORMAÇÃO DE CAPACIDADES DIFERENCIAIS?

1.2 Definição dos objetivos da pesquisa

Objetivo geral:

- Verificar como práticas de gestão estratégica do conhecimento de organizações bancárias podem ser relacionadas com a formação de capacidades diferenciais.

Objetivos específicos:

- 1.2.1 Identificar, em organizações bancárias, as capacidades diferenciais que dependem de pessoas, verificando como acontece a formação das capacidades diferenciais.
- 1.2.2 Identificar as práticas de gestão estratégica do conhecimento de organizações bancárias, verificando que características se aproximam de constructos teóricos e aplicações.
- 1.2.3 Verificar se as práticas de gestão estratégica do conhecimento de organizações bancárias podem ser relacionadas à formação de capacidades diferenciais.
- 1.2.4 Analisar e comparar as diferentes estratégias de gestão do conhecimento de organizações bancárias e sua relação com a formação de capacidades diferenciais.

1.3 Justificativa teórica e prática

1.3.1 Justificativa teórica. A contribuição teórica a que se propõe esta pesquisa é tentar relacionar a gestão estratégica do conhecimento organizacional, na qual se destacam quinze diferentes linhas de estudo, com a formação das capacidades diferenciais. Percebe-se que embora exista grande volume de publicações ainda não está claro se a gestão do conhecimento efetivamente traz uma contribuição para as organizações. Inicialmente são apresentadas razões teóricas que justificam a gestão estratégica do conhecimento nas empresas.

Wiig (1996 e 1998) menciona áreas de ênfase para potencializar na empresa os possíveis benefícios da gestão do conhecimento:

- FUNÇÕES ESTRATÉGICAS: procurar uma estratégia centrada no conhecimento, monitorar e facilitar as atividades de gestão do conhecimento, localizar, implementar incentivos para motivar a criação, compartilhamento e uso do conhecimento;
- FUNÇÕES DE STAFF: estabelecer e atualizar a infra-estrutura do conhecimento;
- FUNÇÕES OPERACIONAIS: criar, renovar, construir e organizar ativos de conhecimento, descobrir e inovar constantemente;
- FUNÇÕES DE REALIZAÇÃO DO VALOR DO CONHECIMENTO: distribuir (vender) e aplicar os ativos de conhecimento (adaptado de Wiig, 1996 e 1998).

Wiig (1999a) também traz exemplos de possíveis benefícios que a Gestão do Conhecimento pode trazer às empresas:

- ATIVIDADE DE GESTÃO DE CONHECIMENTO:
Conhecimento baseado em estratégias para apoiar trabalhadores de linha:
 - aumentar e facilitar acesso ao conhecimento;Obter e codificar especialização (*expertise*) dos trabalhadores chaves:
 - aprimoramento da compreensão e relevância da especialização;
 - incrementar criação e compartilhamento do conhecimento;
 - renovação e remoção mais efetiva do conhecimento.
- BENEFÍCIOS INTERNOS E EFEITOS - *ênfase das operações*:
 - profissionais inteligentes e motivados para usar o conhecimento;
 - aprimorar a reutilização da tecnologia e das lições apreendidas;
 - baixar custos operacionais e diminuir erros operacionais;
 - tomadas de decisão mais rápidas, menor tempo do projeto à produção;
- ENTREGA/PRESTAÇÃO APRIMORADAS - *ênfase em produtos e serviços*:
 - Maior compreensão dos produtos e serviços de que o cliente necessita;
 - produtos e serviços que melhor se ajustam às necessidades do cliente;
 - produtos e serviço de melhor qualidade;
 - respostas e entregas mais rápidas de produtos e serviços.
- BENEFÍCIOS EXTERNOS E REAÇÃO - *ênfase do cliente e do mercado*:
 - valor incrementado de produtos e serviços para fidelizar o cliente;
 - incrementar a satisfação do cliente;
 - incrementar a demanda de produtos e serviços;
 - aprimorar relações entre cliente e empresa;

- BENEFÍCIOS RESULTANTES (BOTTOM-LINE): imagem no mercado, lucratividade e viabilidade da empresa, relações com empregados, comunidade e sociedade (Wiig, 1999a, p. 19).

Por outro lado, a falta de gerenciamento do conhecimento também pode ser um fator de risco, podendo causar prejuízos, como mostram Probst e Knaese (1998, p. 22) ao focar como se proteger das perdas de conhecimento. Apontam razões pelas quais os bancos devem gerenciar o risco relacionado ao *know how*: (1) princípio da certeza, objetivo da política bancária; (2) semente de negócios bancários; (3) riscos são crescentemente baseados em conhecimento; (4) até agora se refletiu apenas sobre a acumulação de *know how*, havendo que se considerar também escoamento, destruição ou substituição do conhecimento crítico; (5) prejuízos com conhecimento significam perdas com o recurso estratégico e operacional mais importante; (6) crescente valor do conhecimento; (7) quanto mais alto é o (potencial) "produto conhecimento" tanto mais alto é o risco. Além dessa abordagem, em que se analisa o contexto bancário suíço e alemão, há estudo sobre o risco financeiro e a necessidade de gerenciamento estratégico do conhecimento, de Marshall, Prusak e Shpillberg (1997).

Como evidenciado, há razões para administrar o conhecimento organizacional, ou refletir sobre o risco de não agir pró-ativamente. A gestão estratégica do conhecimento organizacional é um campo de pesquisa vasto. O apoio acadêmico e as pesquisas de aplicação estão crescendo. Universidades e institutos em diversas partes do mundo incentivam a pesquisa na área. Estudiosos e práticos têm gerado modelos teóricos e formas de aplicações como já se salientou na introdução.

Apesar disso, uma das questões que continua desafiando os pesquisadores é como medir a contribuição que a gestão do conhecimento pode trazer às organizações. Sai-se assim da mera geração de teoria e busca-se verificar como estratégias, constructos ou aplicações teóricas se integram no processo de gestão e como podem ser relacionados com a formação de capacidades diferenciais. É abordagem teórica que pode trazer novas luzes às pesquisas na área.

1.3.1 Justificativa prática. A relevância do estudo está em se procurar estudar práticas associadas à gestão estratégica do conhecimento, das quais se apresenta a seguir alguns exemplos, inclusive em bancos. Também são apresentadas algumas indicações de formas de gestão pró-ativa. A principal justificativa é buscar melhor esclarecer se os investimentos que as organizações estão fazendo em gestão do conhecimento realmente apresentam resultados.

Empresas têm investido na área de conhecimento organizacional e a estratégia aparentemente tem apresentado resultados. A Brahma é um exemplo. Regina Langsdorff, responsável pela estratégia e definição do Sistema de Educação da Brahma, diz que o Sistema³:

alinha os objetivos e diretrizes da organização à formação de profissionais. É o caminho mais curto entre a prática e a teoria. Os resultados atestam a tese: as marcas Brahma e Skol ocupam o terceiro e sexto lugar entre as maiores do mundo. [...] Mas o aumento da produtividade e o crescimento que estamos vivendo não se deve exclusivamente à Universidade Corporativa, que é o catalisador do crescimento e alinha os objetivos e diretrizes da organização à formação de profissionais. (p. 6-8).

Do exemplo, salienta-se o alinhamento das práticas educativas aos objetivos da empresa, o que se dá por meio de um modelo de gestão do conhecimento baseado em universidade corporativa (Meister 1999)⁴. Semelhante abordagem é a do BankBoston, que mantém em São Paulo um *Master of Business Administration* MBA interno conduzido por "consultores, professores universitários brasileiros"⁵ e estrangeiros em sua universidade corporativa.

Por outro lado, embora ainda não adotem o nome universidade corporativa, bancos como o Citibank mantêm um centro de educação corporativa em São Paulo, para capacitar seus *trainees* e estagiários, recrutados entre graduados e estudantes universitários, e seus empregados. Tal centro só não é chamado de universidade corporativa porque não houve a opção por tal modelo teórico, mas a infra-estrutura, o número de treinandos e os investimentos são grandes e as práticas educativas se aproximam das relatadas por Meister (1999).

³ Em entrevista concedida à revista T&D de dezembro/1998.

⁴ Que será abordada no item 2.2.2, adiante.

⁵ Conforme entrevista de Marcelo Santos, vice-presidente de RH do BankBoston à revista Veja, 3 de maio de 2000, p. 149, que se refere a um investimento de 3 milhões de dólares, com treinamento de 4000 pessoas em um ano, do office-boy ao diretor, incluindo familiares dos funcionários e clientes.

Embora as formas de recrutamento sejam diferentes - o Bradesco seleciona universitários, e o Banco do Brasil promove concurso público - ambos adotam a estratégia de descentralização, dispondo de centros de treinamento espalhados pelo Brasil, um deles em Curitiba. O Banco do Brasil ainda oferece *Master of Business Administration* MBA a seus empregados e clientes, mantido em parceria com universidades de todo país.

Como se pode constatar pelos exemplos, os bancos - organizações intensivas em serviços e conhecimento - têm dado atenção à gestão do conhecimento. A questão que permanece é se tais investimentos se justificam, realmente podem contribuir com capacidades diferenciais que levam a vantagem competitivas? Wiig (1998) mostra que há muitas e diferentes formas de se gerir pró-ativamente o conhecimento organizacional:

- criar um banco do conhecimento produzido na empresa, sistematizá-lo e disseminá-lo para toda a organização;
- desenvolver competência múltipla de criar e transferir conhecimento por meio de treinamento;
- implementar incentivos para motivar a participação de todos, com idéias e inovações, na criação de novos produtos e serviços, na busca do aprimoramento dos processos e da adoção das melhores práticas, não apenas motivando a criação, mas também o compartilhamento e o uso do conhecimento;
- supervisionar estrategicamente a gestão dos ativos de conhecimento. (adaptado de Wiig (1998)).

Além disso, também há maneiras - adaptadas de Wiig (1998) - de se buscar maximizar nos bancos a eficiência relacionada com o conhecimento, por meio das proposições de valor ao cliente, de Treacy e Wiersema (1995):

- compreender estrategicamente o cliente: a que clientes servir, identificando os que agregam valor e geram lucro, e quais das prioridades dos clientes interessam;
- atingir a excelência operacional: compartilhar com toda a empresa o conhecimento gerado a partir dos Estudos de Aperfeiçoamento de Processo - EAP dos programas de qualidade, colaborando para um *pool* de inovações e aprimoramentos que permitam ampliar a base de conhecimentos da organização, adotando as melhores práticas para atingir níveis de excelência mais elevados;
- buscar a liderança em inovação: vender soluções para os clientes, com produtos/serviços de alto conteúdo de conhecimento. (adaptado de Wiig, 1998).

Já entre as práticas citadas por Davenport, Prusak (1998) como formas de se encetar a gestão do conhecimento em organizações estão iniciar por: 1) tecnologia, com software como Notes, ou intranet, 2) qualidade, 3) reengenharia, 4) melhores práticas, 4) aprendizado organizacional, ou 5) pela contabilidade, com as formas de

mensuração do conhecimento (Edvinsson e Malone,1998). Como se vê, o ponto de partida são práticas que muitas vezes já existem.

Além de dessas possíveis vantagens, ainda há que se considerar o risco de perdas por não gerir pró-ativamente o conhecimento organizacional, o que evidencia ser necessário melhor compreender o seu papel estratégico. Por isso, a gestão estratégica do conhecimento organizacional vem recebendo cada vez mais atenção principalmente das empresas, para quem aparentemente se trata de questão de sobrevivência, sendo um fator competitivo diferenciador. Assim o presente estudo pode trazer contribuição relevante às organizações, por buscar relacionar as práticas de gestão do conhecimento organizacional com a formação de capacidades diferenciais, o que pode contribuir com uma melhor concepção, configuração e alinhamento de estratégias, e levar a uma reflexão crítica sobre a conveniência de tais iniciativas.

1.4 Estrutura da Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos: (1) Introdução; (2) Fundamentação teórico-empírica e (3) Metodologia, (4) Análise e interpretação dos dados, (5) Conclusões e recomendações. Inicialmente, introduziu-se a temática, apresentaram-se o problema e os objetivos de pesquisa, as justificativas teóricas e práticas e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo contém as teorias e conceitos que embasam a pesquisa. O conceito guarda-chuva é 2.1 Estratégia, dentro da qual se incluem a Gestão Estratégica e os tópicos seguintes: 2.2 Gestão Estratégica do Conhecimento Organizacional, 2.3 Capacidades Diferenciais, e 2.4 Gestão Estratégica do Conhecimento e Formação de Capacidades Diferenciais. Os procedimentos metodológicos são apresentados no terceiro capítulo: especificação do problema, perguntas de pesquisa, categorias analíticas de estudo e suas definições constitutivas e operacionais, delimitação e delineamento, bem como limitações da pesquisa. No quarto capítulo se faz uma análise minuciosa das estratégias de gestão do conhecimento dos bancos do Brasil, Bradesco e Citibank, que são também comparadas e mapeadas, abordando-se ainda a relação da gestão do conhecimento com as capacidades diferenciais. No

quinto capítulo estão as conclusões e recomendações. No sexto, as (6) referências bibliográficas e no sétimo, os anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Estratégia / Gestão Estratégica

Estratégia pode ser considerado um conceito guarda-chuva, dentro do qual estão incluídos a Gestão Estratégica, bem como os tópicos seguintes: 2.2 Gestão Estratégica do Conhecimento Organizacional, 2.3 Capacidades Diferenciais, e 2.4 Gestão Estratégica do Conhecimento e Formação de Capacidades Diferenciais. Por tal razão, inicia-se com a explicitação do conceito de estratégia, que será retomada adiante, seguido dos demais itens.

Quinn (1991a, p. 4-8) define estratégia como plano ou padrão que integra os objetivos, políticas e ações em um todo coerente. Aborda suas origens militares, a estratégia de Felipe e Alexandre para libertar a Macedônia, em que faz menção ao uso de mensagens enganadoras e princípios de inteligência (*intelligence sources*) para atacar de surpresa. Mostra que a diferença entre estratégico e tático consiste na escala da ação, ou na perspectiva do líder, apresentando também as dimensões da estratégia: *objetivos ou metas* - quais e quando os resultados precisam ser alcançados; *políticas* - diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer; *programas* - expressam a seqüência de ações para alcançar os objetivos. Enfatiza que as unidades precisam ser coordenadas e as ações controladas para apoiar o padrão de investida pretendido, construindo-se uma postura forte (e ao mesmo tempo potencialmente flexível) para a empresa atingir as metas, com um sistema de inteligência para evitar surpresas.

Já para Mintzberg (1991a, p. 12-19), estratégia pode ser vista como:

- um plano - olhar para frente, estratégia pretendida -, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro;
- um padrão - olhar para o comportamento passado, estratégia realizada - consistência em comportamento ao longo do tempo;
- uma posição - a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- uma perspectiva - a maneira fundamental de fazer as coisas, "Weltanschauung", ou intuição coletiva, compartilhada sobre como funciona;
- um truque / estratagema ("ploy") - uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

As cinco concepções acima são relacionadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 16-21) com as dez escolas de formação estratégica apresentadas na Figura n.º 1: *plano* para a escola de planejamento; *posição* para a escola de posicionamento; *perspectiva* para a escola empreendedora, *padrão* para a escola do aprendizado e *truque* para partes da escola do poder.

Figura n.º 1: Escolas de Formação Estratégica

Escolas	Formação estratégica como um processo	Primeiros autores
1) <i>Design</i>	de concepção	Selznick, Newman, Andrews
2) Planejamento	Formal	Ansoff
3) Posicionamento	Analítico	Purdue, Schendel, Hatten, Porter
4) Empreendedora	Visionário	Schumpeter, Cole
5) Cognitiva	Mental	Simon, March & Simon
6) Aprendizado	Emergente	Lindblom, Cyert & March, Weick, Quinn, Hamel & Phahalad
7) Poder	de negociação	Allison, Pfeffer & Salancick, Astley
8) Cultural	Coletivo	Rhenman & Normann
9) Ambiente	Reativo	Hannan & Freeman, Pugh et alii
10) Configuração	de transformação	Chandler, Mintzberg, Miller, Miles & Snow

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998).

Dentre as principais abordagens teóricas à estratégia se destacam: 2.1.1 Conteúdo e Processo Estratégico e 2.1.2 Gestão Estratégica, que engloba as estratégias corporativa, de negócios e funcionais, a seguir enfocadas.

2.1.1 Conteúdo e Processo Estratégico. Hax e Majluf (1991, p. 1-6) entendem o conceito de estratégia como o conteúdo estratégico. Sugerem uma visão integrada em que enfatizam diferentes aspectos que, combinados, podem facilitar na compreensão das atividades, vendo assim a estratégia como:

1. um padrão interativo de decisão, coerente e unificador;
2. meios de estabelecer os propósitos organizacionais em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos;
3. uma definição dos domínios competitivos (negócios) em que a organização está atuando e em quais deveria estar;
4. respostas às oportunidades e às ameaças ambientais e aos pontos fortes e fracos da organização, orientada para a sustentação de vantagens competitivas;
5. um canal para diferenciar tarefas dos níveis hierárquicos da empresa (corporativo, de negócios e funcional);
6. uma definição da contribuição econômica e não econômica dos propósitos da empresa para seus *stakeholders* (grupos interessados) internos (acionistas, empregados, administradores e outros) e externos (clientes, fornecedores, governo e outros).

O conteúdo estratégico refere-se ao posicionamento da empresa no mercado (externo, ou visão de fora para dentro), em termos de produtos e serviços, buscando-se a melhor combinação entre: em que mercados competir e de que modo fazê-lo ("*Strategy Content Research*" edição especial de verão do *Strategy Management Journal*, de 1987, citada por Bulgacov, 1997, p. 67-84).

O conteúdo estratégico está relacionado ao "posicionamento competitivo e / ou de recursos ligados ao desempenho" (Schendel, 1992, p. 2), ou foca "em que o posicionamento estratégico da firma conduz ao desempenho mais eficiente dentro de um contexto de variações ambientais" (Chakravarthy e Doz, 1992, p. 5). E também remete ao escopo da firma (a combinação de mercados em que a empresa compete), posicionamento nos mercados, e recentemente voltou a atenção à influência dos recursos da firma no desempenho (Chakravarthy e Doz, 1992, p. 6).

O processo estratégico relaciona-se a "como o sistema administrativo e o processo de tomada de decisões influenciam seu posicionamento estratégico" e enfoca a perspectiva da empresa (interno, de dentro para fora), referindo-se ao processo de tomada de decisões e a forma "como estratégias efetivas são eficientemente elaboradas / formadas (*shaped*), validadas e implementadas na empresa", buscando-se prever e prescrever ações administrativas e seus resultados, pela utilização eficiente do sistema administrativo: estrutura, planejamento, controle, incentivos, gerenciamento de recursos humanos e sistemas de valores. (Chakravarthy e Doz, 1992, p. 5).

A pesquisa sobre o processo estratégico volta-se para um número de questões fundamentais que são do interesse dos gerentes. A principal dessas enfoca "como a gerência geral pode influenciar continuamente a qualidade da posição estratégica da empresa, por meio do uso apropriado do processo decisório e do sistema administrativo" (Chakravarthy e Doz, 1992, p. 5). Tanto o conteúdo quanto o processo estratégico estão voltados à melhoria do desempenho da empresa, mas enfatizam diferentes aspectos.

Hax e Majluf (1991, p. 1-13) esclarecem que a distinção entre conteúdo e

processo é acadêmica porque na realidade os conceitos são inseparáveis. Consideram o processo de formação da estratégia mais elusivo e difícil de se entender, propondo uma tipologia baseada em: 1. Estratégia explícita x implícita; 2. Processo analítico formal x abordagem do poder comportamental; 3. Padrões baseados no passado x planos olhando para frente; 4. Estratégia deliberada x emergente.

Estudando a integração do conteúdo e processo estratégico, Bulgacov (1997) constata que as estratégias, com relação à aprendizagem, são simplesmente adaptativas, o que dificulta a sobrevivência das organizações. Analisando estratégias de indústrias alimentícias, Bulgacov (1997, p. 242-243) conclui que

situam-se, predominantemente, em um nível de aprendizagem adaptativa, ou seja, aprendizagem mecânica, que não as habilita à sobrevivência a longo prazo. Essas empresas aprenderam a necessidade emergente e episódica de adaptação e eficiência, sem se preocuparem com o desenvolvimento de estruturas que lhes possibilitem ir além da simples reação às contingências através de mecanismos com padrões centralizados.

Mintzberg e Quinn (1991, p. xvii-xviii) abordam o processo estratégico sob as dimensões estratégia, organização (concepções) e contextos. Na seção "estratégia", abordam estratégia (conceito), estrategista e enfocam a formulação, análise e formação estratégicas, dedicando um capítulo a cada um dos aspectos, assim definidos:

- Formulação da estratégia ("*formulating strategy*") refere-se especificamente aos modelos prescritivos de como a organização deveria desenvolver suas estratégias.
- Análise estratégica ("*strategy analysis*") estende-se o conceito aos caminhos formais de analisar a estratégia e considera as formas genéricas que pode tomar.
- Formação da estratégia ("*strategy formation*") é uma abordagem descritiva que considera de que maneira estratégias realmente se formam na organização (não necessariamente como são formuladas) e o porquê de diferentes processos se tornarem mais efetivos em determinadas circunstâncias.

Tratando de formulação da estratégia, Mintzberg e Quinn (1991) apresentam o Conceito de Estratégia da Empresa, de Andrews (1977), e A Avaliação da Estratégia de Negócios, de Rumelt (1991), em que se busca resposta às perguntas: (1) os objetivos do negócio são apropriados? (2) os planos e políticas estão adequados? (3) os resultados obtidos confirmam ou refutam os pressupostos estratégicos? Os testes de avaliação envolvem: consistência, consonância, vantagem competitiva e exequibilidade.

Andrews (1977, p. 72) entende estratégia como padrão de decisões e divide o processo estratégico em: I. formulação (decidir o que fazer), que envolve (1) identificação de oportunidades e riscos; (2) determinação de recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais; (3) identificação de valores pessoais e aspirações dos executivos; (4) reconhecimento das responsabilidades para com a sociedade; e II. implementação (obtenção de resultados), que se refere à organização da estrutura, processo organizacional e alta direção.

Na abordagem da análise estratégica, Mintzberg e Quinn (1991) apresentam os textos Como as Forças Competitivas dão forma à Estratégia, de Porter (1991b), Estratégias Genéricas, de Mintzberg (1991c), e Desenvolvendo Vantagem Competitiva, de Gilbert e Strebel (1991). Ao abordar a formação estratégica, incluem os textos Estratégia de Mudança: Incrementalismo Lógico, de Quinn (1991b), Estratégia Artesanal, de Mintzberg (1991b), e o Efeito Honda, de Pascale (1991) e Em Direção ao Gerenciamento *Middle-Up-Down*, de Nonaka (1991a), a seguir comentados.

Para Porter (1991 b), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição, devendo ser analisadas as forças que a afetam e as fraquezas da empresa, preparando-se um plano de ação que inclui:

- (1) posicionar a empresa de tal modo que suas capacidades forneçam a melhor defesa contra as forças competitivas; e/ou
- (2) influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa; e/ou
- (3) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas com a esperança de explorar a mudança pela escolha de uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam. (Porter, 1991 b, p. 69).

Por outro lado, Quinn (1991b) desenvolve o conceito de incrementalismo lógico, em que a estratégia parece emergir de subsistemas que atuam de forma incremental e oportunista em padrões coesos que se transformam em estratégia. Subsistemas servem como abordagem normativa para a formulação dos conceitos-chaves da estratégia nas empresas. Por causa da limitação cognitiva, estes subsistemas precisam ser gerenciados e ligados pelo "incrementalismo lógico", que integra os aspectos formais e comportamentais da estratégia. Quinn (1996) retoma tais idéias sob o título "incrementalismo administrado".

O conceito de "Estratégia Artesanal" foi desenvolvido por Mintzberg (1991b), que aborda a aprendizagem estratégica: "uma estratégia puramente deliberada bloqueia a aprendizagem, uma vez que a estratégia já está formulada; uma estratégia emergente favorece a aprendizagem", e usa a metáfora do artesão, que vai tentando moldar a argila até que alcance o que pretendia:

Na prática, com certeza, todo processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente. Da mesma forma que a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle. Levada ao limite, nenhuma dessas abordagens faz muito sentido. A aprendizagem deve estar associada com o controle. (Mintzberg, 1991b, p. 108-109).

Barwise (1999) escreve que a Boston Consulting Group elaborou relatório utilizando técnicas analíticas sobre a estratégia de entrada da Honda no mercado Norte Americano em 1960, centrando-se na produção e utilizando o conceito de curva de experiência. Pascale (1990 e 1991) foi entrevistar os executivos da Honda e constatou que não se tratava de sucesso devido a uma estratégia deliberadamente formulada, mas a uma formação adotada pela equipe da Honda norte-americana em resposta aos acontecimentos, e aprendido em um mercado desconhecido, o que chamou de "estratégia oportunística" (Pascale, 1990, p.55). Barwise (1999) comenta que

A história da Honda é um caso extremo, mas demonstra o princípio geral de que as estratégias de sucesso não são necessariamente formuladas com antecedência. [...] A maioria das estratégias é o resultado de uma série de decisões, em especial decisões de investimento estratégico, frequentemente tomadas por administradores intermediários. Barwise (1999, p. 551-561).

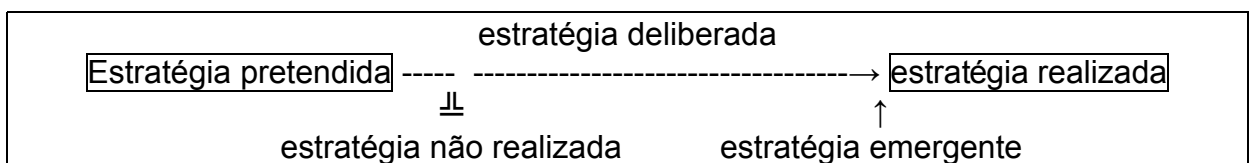
Comentando que o planejamento e a análise estratégica são importantes para dar forma às ações da corporação, embora muitas vezes na prática representem um papel secundário, Pascale (1990, p. 53) defende que muitas inovações radicais (*breakthroughs*) resultam de resposta oportunística: alguém tem uma nova idéia, percebe um novo nicho de mercado, e breve um novo negócio está germinando. Defende que a organização necessita de "planejado - oportunístico", tendo de encontrar a síntese dinâmica: uma adoção paradoxal de equilíbrio em uma zona de tensão construtiva num *continuum* que se situa fora das zonas perigosas do excesso de controle e do caos (extremos).

Mintzberg (1991a, p. 15) relaciona vários tipos de estratégia, que vão de especialmente deliberada a principalmente emergente:

- *planejada*: formuladas e articuladas pela liderança central e apoiadas por controles formais para garantir sua implementação;
- *empresarial*: visão pessoal do líder que detém o controle pessoal,
- *ideológica*: visão coletiva dos membros, controlada por normas compartilhadas;
- *guarda-chuva*: liderança com controle parcial, define metas estratégicas ou limites dentro dos quais agir, sendo parcialmente deliberada e emergente;
- *processo*: liderança controla o processo, mas deixa o conteúdo para outros;
- *desconectada*: elaborada por membros ou subunidades frouxamente ligados à organização;
- *consenso*: por meio de ajustamento mútuo e emergindo da convergência dos membros;
- *imposta*: o ambiente dita os padrões de ação por meio de imposição (proprietário, cliente), ou de falta de opções, ou de forma emergente, podendo ser internalizada e tornar-se deliberada.

Mintzberg (1991a, p. 14) apresenta uma figura para representar: a *estratégia deliberada*, na qual a estratégia pretendida foi realizada, e a *estratégia emergente*, na qual se desenvolveu uma estratégia, apesar de não ser a estratégia pretendida, ou apesar de existir uma estratégia pretendida que não foi realizada:

Figura n.º 2: Estratégias deliberada e emergente



Fonte: Mintzberg (1991a, p. 14).

Para Mintzberg (citado por Bulgacov, 1997, p. 95-96), "o conceito de elaboração estratégica requer conhecimento, dedicação, perfeição de detalhes e formulação, por meio de processo de aprendizagem" e refere-se à seguinte tipologia de estratégias:

- a) pretendidas, elaboradas pelos planos para o futuro, com padrões do passado;
- b) emergentes, padrões não planejados que surgem nos meandros das organizações;
- c) guarda-chuva, elaborada na cúpula administrativa como guia geral para os gerentes intermediários gerarem as estratégias operacionais;
- d) de base, geradas no nível operacional, também consideradas como emergentes deliberadas. (Mintzberg, citado por Bulgacov, 1997, p. 95-96).

Hax e Majluf (1991, p. 9) também caracterizam o processo de formação a partir da definição das estratégias deliberada e emergente, sendo deliberada quando sua execução segue o curso intencional da ação e emergente quando surge dos padrões de comportamento passado, apesar dos planos e intenções.

2.1.2 Gestão Estratégica. Ansoff (1991, p. 96) relaciona estratégia com o conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento da organização, como, por exemplo: "[...] quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes" - a estratégia de negócios. Ansoff (1991, p. 117-243) caracteriza a gestão (ou administração) estratégica como a busca de resultados, processo de ação, ampliação do foco para outras variáveis como social, política, e definição do que fazer e quem fazer, e cita outros tipos de estratégias:

- estratégia de carteira que especifica as combinações de áreas estratégicas diferentes de negócios em que a empresa vai operar, que se refere ao negócio da empresa - que objetivos a empresa quer alcançar, quais os critérios de custos de entrada / saída, de flexibilidade e de sinergia;
- estratégia competitiva que parte das condicionantes ambientais, focando na revisão e descontinuidade de produtos, tecnologias que obrigam empresas a alterar sua postura competitiva na busca de seus objetivos.

Porter (1991 a, p. 49-55) traz um enfoque baseado nas forças ambientais (político-legais, econômicas, sociais, tecnológicas) que afetam o grau e a natureza da competição em indústrias, afetando a estratégia competitiva: (1) ameaça de entrantes potenciais no negócio; (2) poder de barganha dos clientes; (3) força de barganha dos fornecedores; (4) ameaça de produtos e serviços substitutos e (5) intensidade da disputa entre concorrentes existentes. As interações entre empresas e mercados moldam as cinco forças e afetam os resultados, havendo três estratégias genéricas para se alcançar vantagem competitiva: (1) liderança em custo; (2) diferenciação dos concorrentes; (3) foco no negócio (mercado ou produto).

Por sua vez, Treacy e Wiersema (1995) propuseram que a organização precisa descobrir qual "o valor único que somente ela pode entregar a um mercado escolhido", a *sua proposição de valor*, o que se entrega ao cliente, uma composição de preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência e outros fatores. Para que a organização cumpra com sua proposição, os autores apresentam um *modelo operacional*, "processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultural" que combinados formam três disciplinas de valor distintas: 1) *excelência operacional*, baixo preço e atendimento massificado/automatizado; 2) *liderança em produtos*, os melhores e mais inovativos; 3) *intimidade com o cliente*, em que se cultiva relacionamento e não transações únicas.

"Só há uma definição válida do objetivo de um negócio: criar um cliente" já dizia Drucker (1962) em sua obra *The Practice of Management*, publicada originalmente em 1945, e que introduz a administração por objetivos, em que se destacam ações gerenciais dirigidas ao desempenho e às metas e que, ao se buscar a eficiência, "produzem inovações". Trata-se de fixar objetivos específicos às pessoas, que devem prestar contas de seu desempenho no final de um período, transformando "necessidades objetivas em ambições pessoais".

Da prática pioneira da administração se chegou à gestão estratégica, da qual Hax e Majluf (1991, p. 17-18) apresentam um modelo do processo formal de planejamento estratégico, importante para a gestão estratégica, com os três níveis hierárquicos e a seqüência de doze passos de interações:

Figura n.º 3: Processo de Planejamento Estratégico

Níveis	Condições estruturais	Ciclo de planejamento		
		Formulação estratégica	Programação estratégica	Orçamento estratégico e operacional
Corporativo	1 →	2 ↘ 6 —	— ↘ 9 —	— ↘ 12
Negócios	3 —	→ 4	7	10
Funcional		└ 5 ┘	└ 8 ┘	└ 11 ┘

Fonte: Hax e Majluf (1991, p. 18).

- 1) (a) visão da empresa, missão, segmentação de negócios, integração vertical e horizontal, filosofia corporativa, estratégias especiais; (b) infra-estrutura gerencial, cultura corporativa e gerência de pessoas-chaves;
- 2) postura estratégica e linhas mestras do planejamento: orientações estratégicas, desafios futuros de negócios e funcionais, e objetivos corporativos;
- 3) a missão do negócio: escopo de negócios, meios de competição e identificação de segmentos mercado-produto;
- 4) formulação da estratégia de negócios e amplos programas de ação;
- 5) formulação da estratégia funcional: participação do planejamento de negócios, proposta de estratégia de negócios com considerações ou não da concorrência, amplos programas de ação;
- 6) consolidação do negócio e estratégias funcionais, carteira, gerencial, e designação nas prioridades de alocação de recursos;
- 7) definição e avaliação de programas de ação específicos em nível de negócios;
- 8) definição e avaliação de programas de ação específicos em nível funcional;
- 9) alocação de recursos e definição de medidas de desempenho para controle gerencial;
- 10) orçamentação em nível de negócios;
- 11) orçamentação em nível funcional;
- 12) consolidação orçamentária e aprovação dos fundos estratégicos e operacionais.

Hammer e Champy (1994) lançaram - em 1993 - *Reengineering the*

Corporation, com o conceito de reengenharia das empresas, em que os autores defendem que as organizações precisam identificar os processos-chaves e torná-los os mais enxutos e eficiente possíveis.

Já Hofer e Schendel - citados por Grant (1999a, p. 3) - definem estratégia como "a ligação que a organização faz entre seus recursos internos, capacidades, oportunidades e riscos criados pelo meio ambiente". Wright, Kroll e Parnell (2000) retomam as abordagens anteriores e a exposta por Hax e Majluf (1991) e incluem a dimensão dos recursos da firma: a estratégia corporativa está associada aos negócios em que atuar: setor, mercado, negócios, portfólio de produtos e serviços; a estratégia de negócios - como competir nos negócios escolhidos e com que recursos humanos, organizacionais e físicos buscar alcançar vantagem competitiva sustentada; a estratégia funcional envolve as funções: Recursos Humanos (RH), Marketing, Tecnologia, Produção / Distribuição e Financeira.

2.1.3 Resumo / enfoque escolhido: Na gestão estratégia, as estratégias corporativa, de negócios e funcionais também estão refletidas no conteúdo e processo estratégico.

Por tal razão, ao relacionar as seguintes estratégias empresariais: 1) gestão estratégica do conhecimento e 2) formação de capacidades diferenciais, opta-se por não focar especificamente conteúdo e processo estratégico, este mais relacionado à formação de capacidades e à gestão do trabalho no dia-a-dia de negócios.

E destaca-se também as proposições de valor ao cliente: 1) excelência operacional, 2) liderança em produtos, 3) intimidade com o cliente, de Treacy e Wiersema (1995), como se vê no quadro a seguir.

Quadro n.º 1: Estratégia / Gestão Estratégica

<p><u>Conteúdo estratégico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados • Posicionamento • Produtos • Serviços • Recursos <p><u>Processo estratégico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema administrativo • Elaboração, validação e implementação de estratégias. 	<p><u>Estratégia Corporativa:</u></p> <p>Missão, objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setor • Mercado • Negócios • Portfólio de produtos e serviços <p><u>Estratégia de Negócios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como competir? • Recursos e capacidades <p><u>Estratégia Funcional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • RH • Marketing • Tecnologia • Produção / Distribuição • Financeira
<p><u>Proposições de valor ao cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelência operacional • Liderança em produtos • Intimidade com o cliente 	

Fonte: Hax e Majluf (1991), Wright, Kroll e Parnell (2000), Grant (1999a), Treacy e Wiersema (1995).

2.2 Gestão Estratégica do Conhecimento Organizacional

A gestão estratégica do conhecimento organizacional é uma estratégia empresarial e pode ser gerida desde o nível corporativo até o funcional, refletindo-se também no operacional. Na abordagem, apresentam-se definições de conhecimento organizacional e abordagens teóricas e práticas relacionadas com a gestão do conhecimento. A gestão estratégica do conhecimento organizacional é caracterizada pelo alinhamento e integração à estratégia empresarial e será abordada no último item.

2.2.1 Conhecimento organizacional. Sobre o conceito de conhecimento organizacional não há consenso. Cada autor apresenta uma definição que tem a ver com seus pressupostos epistemológicos, melhor explicitados em von Krogh e Ross (1995). De acordo com Venzin, von Krogh e Ross (1998), a noção de conhecimento é assim enfocada nas diferentes linhas epistemológicas:

- (1) Cognitivista: conhecimento é uma entidade fixa e representável (dados) universalmente armazenada em computadores, bancos de dados e manuais. Conhecimento pode ser facilmente compartilhado por toda a organização.
- (2) Conexionística: conhecimento reside nas conexões entre especialistas e é orientado à solução de problemas. Conhecimento é dependente do estado da rede de comunicações de interconectar seus componentes.

- (3) Autopoiética: conhecimento reside na mente, corpo e nos sistemas sociais. Conhecimento é dependente do observador e da história, sensível ao contexto e não diretamente compartilhado, somente indiretamente por meio de discussões. (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 36-47).

Ao explicitar as linhas epistemológicas, Venzin, von Krogh e Ross (1998, p. 2-47) relacionam Herbert A. Simon à epistemologia cognitivista; Bruce Kogut & Udo Zander à epistemologia conexiônica; e Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi à epistemologia autopoiética⁶.

Em Simon (1965), conhecimento e informação são usados sem distinção clara, referindo-se ora ao conhecimento requerido para a tomada de decisão, ora às informações. O autor escreve: o sistema de comunicações "deve canalizar os conhecimentos e informações para os pontos decisórios apropriados", os tipos de conhecimentos podem, ou não, ser "transmitidos com maior facilidade" (p. 47). Em artigo recente, Simon (1999, p. 340) assume que "a função de qualquer sistema de informações é prover conhecimento que seja útil para a tomada de decisões", destacando o atual excesso de informações, os fatores escassos - tempo e atenção humanos e o advento da inteligência artificial.

Venzin, von Krogh e Ross (1998, p. 38-39) destacam, em sua análise, que Simon desconsidera intuição e *insights*⁷, não distinguindo dados, informação e conhecimento. Wiig (1999c, p. 1) defende que é necessário esclarecer os conceitos: *informação* consiste em fatos e outros dados organizados para caracterizar uma situação particular, condição, mudança ou oportunidade; já *conhecimento* é possuído por humanos e consiste em verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e *know-how*. O conhecimento é usado para receber informação - para reconhecer e identificar; analisar, interpretar e avaliar, sintetizar, estimar (*assess*) e decidir; adaptar, planejar, implementar e monitorar - para atuar.

Já Barabba e Zaltmann (1992, p. 32) definem dados como "observações codificadas"; informações - dados colocados em um "contexto - uma estrutura

⁶ Criado por Maturana e Varela (1997), *autopoiese* deriva do grego *auto* (por si próprio) e *poesis / poein* (produção): um sistema autopoiético é simultaneamente aberto e fechado: aberto para dados, que têm de ser interpretados, e fechado para informação e conhecimento.

decisória"; inteligência - inferência (julgamento) com relação às informações; já o conhecimento - surge "à medida que adquirimos convicção (maior certeza e aceitabilidade)". Davenport e Prusak (1998) definem dados como "um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos" (p. 2); informação - "dados que fazem diferença" (p. 3), aos quais foi agregado valor, significado; e conhecimento

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport e Prusak, 1998, p. 6).

Uma contribuição que permitiu uma melhor conceituação de conhecimento foi a de Polanyi (1997), que defende o fato de que sabemos mais do que podemos expressar⁸ e enfocou: conhecimento explícito - codificado, sistematizado, fácil de transmitir, disponível nos bancos de dados⁹ e conhecimento tácito - difícil de expressar em palavras, relacionado com intuição, *insight*, experiência, *know how*, modelos mentais, *expertise* em solucionar problemas, intuição para tomar decisões sem motivo explicável.

O conhecimento tácito de Polanyi (1997) envolve a relação entre um conhecimento específico - andar de bicicleta ou utilizar uma ferramenta - a que chama de *distal*, e outro, chamado *proximal*¹⁰, do qual só se tem consciência na medida que serve ao anterior. Conhecimento tácito seria comparável aos resultados de uma Gestalt, resultante do esforço na busca de conhecimento que envolve todo o corpo e os sentidos, exigindo envolvimento e comprometimento pessoal. Apresenta como exemplo a capacidade de distinguir o rosto de um conhecido dentre milhares, mesmo não sendo capaz de explicar os detalhes que compõem o todo desse indivíduo.

Nevis, DiBella e Gould (1998, p. 187) salientam que o conhecimento "inclui a

⁷ Relacionados ao conhecimento tácito (Polanyi, 1997), a ser abordado adiante.

⁸ "we can know more than we can tell" (Polanyi, 1997, p. 136), publicado originalmente em 1966.

⁹ que pode ser relacionado com a epistemologia cognitivista.

¹⁰ este conhecimento é que não se é capaz de expressar - "the proximal term represents the *particulars* of this entity, and we can say, accordingly, that we comprehend the entity by relying on our awareness of its particulars for attending to their joint meaning" (Polanyi, 1997, p. 138-140).

interpretação da informação e muitos outros intangíveis como o conhecimento tácito de pessoas experientes, que não são facilmente articulados, mas freqüentemente determinam a competência organizacional coletiva". Kogut e Zander (1996 e 1997) também relacionam o conhecimento da empresa à informação, ao *know-how*, à competência dos indivíduos e às regras grupais e organizacionais. Informação se sustenta no conhecimento que pode ser transmitido sem perdas, *know-how* é o conhecimento de como fazer algo.

Em outro conceito, mais próximo à epistemologia conexionística, conhecimento organizacional é definido como "conjunto de crenças compartilhadas a respeito das relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo" (Sanchez e Heene, 1998, p. 5), entendendo-se relações causais como de causa-efeito entre eventos, ações e suas possíveis conseqüências. Para Sanchez e Heene (1997), o conhecimento não é absoluto, determinístico, mas consiste mais ou menos firmemente na forma de crenças sustentadas por avaliações sobre possíveis relações causais entre fenômenos.

Nonaka (1991b) vai além da visão de Herbert Simon da empresa como processadora de informações e de que o único conhecimento válido é o explícito, defendendo o aproveitamento de *insights*, intuições e palpites dos empregados. No modelo de Nonaka e Takeuchi (1997a, p. 63-64), conhecimento organizacional é definido como "crença verdadeira justificada", que precisa ser validada pelo grupo ou pelo próprio indivíduo, e é "um processo humano dinâmico de justificar a crença com relação à 'verdade'" e está "essencialmente relacionado à ação humana". Como não consideram que o conhecimento possa ser transferido sem perda, o foco dos autores está na "criação do conhecimento, não o conhecimento em si. [...]". Por criação do conhecimento entendem a capacidade da organização criar, disseminar e incorporar o conhecimento aos produtos, serviços e sistemas (Nonaka e Takeuchi, 1997a, p. 1-276). Tal conceito está relacionado aos pressupostos da epistemologia autopoietica, na análise de Venzin, von Krogh e Ross (1998).

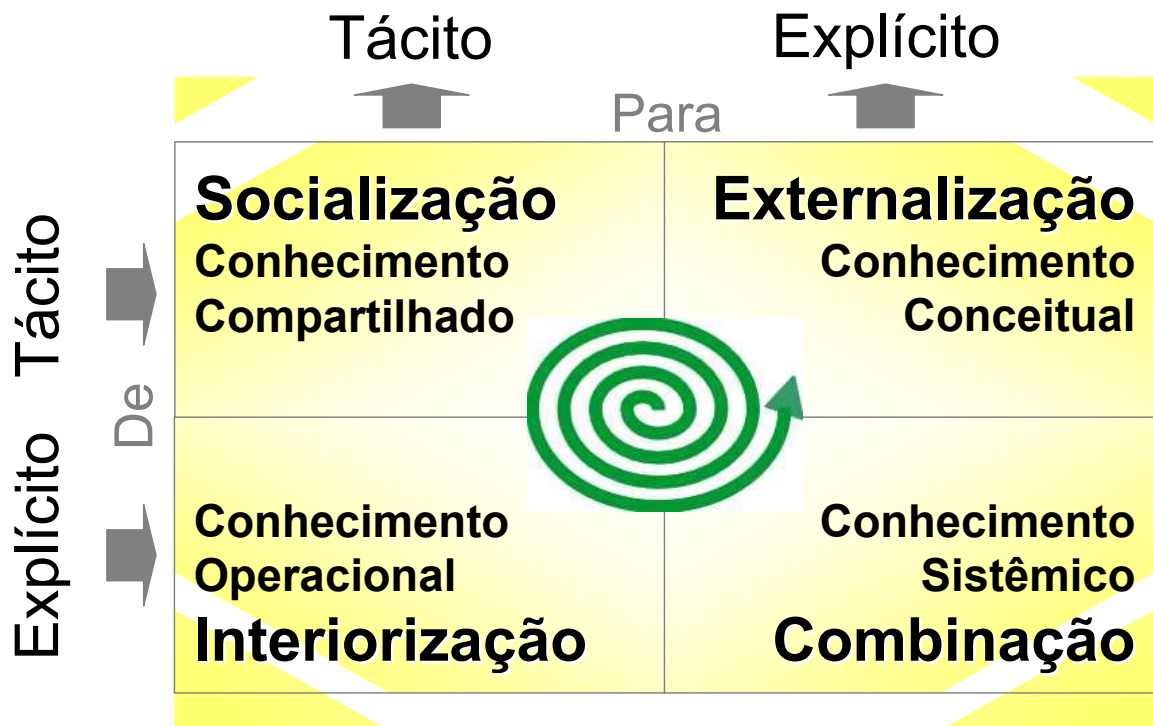
Venzin, von Krogh e Ross (1998) mencionam quatro diferentes níveis de pesquisa acadêmica de gestão do conhecimento:

1. Conceitual (*issue*): geração e aprimoramento (*retrofitting*) de conceitos. O objetivo é validar a necessidade de adaptar a teoria do planejamento estratégico às mudanças contemporâneas da economia baseada no conhecimento;
2. Epistemológico: pressupostos por trás das teorias. Há três linhas epistemológicas: cognitivista, conexãoística (*connectionistic*) e autopoietica.
3. Catagórico (*appearance*): diferentes formas que o conhecimento pode assumir, expresso por diferentes adjetivos: tácito, explícito, incorporado (*embodied*), codificado, introjetado (*embrained*), embutido (*embedded*), processual (*procedural*).
4. De Aplicação: exploração de como o conceito de conhecimento é aplicável no campo da administração estratégica. (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 26-48).

Para Venzin, von Krogh e Ross (1998, p. 29), a abordagem cognitivista dá ênfase à identificação, coleta e dissiminação de informações; já na conexionística, o foco está nas conexões entre as pessoas (*networks*) e a auto-organização dispersa o fluxo de informações; na autopoietica, o destaque é a interpretação e não a coleta (*gathering*) de informações. Nas epistemologias cognitivista e conexãoística aborda-se transferência de conhecimento e na autopoietica o ênfase é a criação do conhecimento, que é o enfoque escolhido, sem se desconsiderar os demais.

2.2.2 Gestão do Conhecimento organizacional: processo por meio do qual o conhecimento é criado, difundido e incorporado aos produtos, serviços ou sistemas, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997a, p. 1-275), para quem o processo de gestão do conhecimento é dinâmico e envolve quatro modos de conversão do conhecimento, produzindo-se movimentos em forma de espiral nos quadrantes da figura a seguir:

Figura nº 4: Espiral de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997a, p. 80).

A interação entre os dois tipos de conhecimento - tácito e explícito - os autores chamam de "conversão do conhecimento", que envolve diferentes dimensões epistemológicas e ontológicas. Nonaka e Takeuchi (1997a, p. 68-81) também apresentam exemplos dos quatro modos de conversão do conhecimento:

- Compartilhado (socialização, vide figura 4): adquirir habilidades técnicas, pela comunicação oral, observação, imitação e prática, por meio de compartilhamento de experiências. Tem ligações com teorias dos processos de grupo e cultura organizacional;
- Conceitual (externalização): descrever uma imagem, impressão, ou fato por meio da linguagem escrita ou pelo uso da metáfora, analogia, conceitos, hipóteses ou modelos. Encontra-se negligenciado na teoria organizacional e é prática em empresas japonesas;
- Sistêmico (combinação): integração de informações de diversas bases de dados. Suas raízes estão no processamento de informações e na educação formal;
- Operacional (interiorização / internalização): aprender fazendo, seguindo os passos de um manual até não mais ser preciso (interiorizar), ou aprender a partir de um *know-how* compartilhado que alargou a base de conhecimento da organização. Está relacionado ao aprendizado organizacional.

Por outro lado, Spender (1999) entende que conhecimento tácito significa o que ainda não foi explicado, não concordando com a idéia de que não possa ser

codificado, e propõe que o conhecimento tácito é composto de componentes: (1) consciente, facilmente codificável; (2) automático, de que não se tem consciência; (3) coletivo, desenvolvido por um indivíduo e compartilhado, e o conhecimento aprendido em um contexto social. Aos quais acrescenta o conhecimento explícito. E, de acordo com Spender (1999), cada um dos tipos de conhecimento representados na figura abaixo pode representar a base da vantagem competitiva:

Figura n.º 5: Tipos de Conhecimento

	<i>Individual</i>	<i>Social</i>
<i>Explícito</i>	Consciente	Objetivado
<i>Implícito</i>	Automático	Coletivo

Fonte: Spender (1999, p. 124).

Já Wiig (1999a, p. 3-4) destaca quatro diferentes abordagens de gerenciamento do conhecimento: (1) foco no gerenciamento da informação e tecnologias de informação (*IM & IT*); (2) foco em pessoas; (3) foco em ativos intelectuais; (4) foco na efetividade da empresa. Wiig (1998) também aborda as estratégias: I. *estratégia do negócio*; II. *gestão dos ativos intelectuais*; III. *responsabilidade pelo ativo de conhecimento pessoal*; IV. *criação do conhecimento*; V. *transferência do conhecimento*, do modelo da disciplina do valor, de Treacy e Wiersema (1995), que enfoca as *três disciplinas* abaixo, também citadas como estratégias. Para Wiig, gerir o conhecimento é:

- fazer com que as empresas ajam tão inteligentemente quanto possível para assegurar sua própria viabilidade e o sucesso global;
- compreender melhor seus ativos do conhecimento. Para atingir tais metas, as companhias avançadas constroem, transformam, organizam, desdobram e usam os ativos do conhecimento. O objetivo é dar à empresa excelência nas três disciplinas de valor: excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente (Wiig, 1998, p. 6-7).

Além de salientar que a atuação inteligente da empresa envolve capacitação, escolha de postura, habilidade de resolver problemas, Wiig (1993, p. 23) aponta áreas-chave de gestão do conhecimento: (1) Ativos de conhecimento: experiência, especialização (*expertise*), proficiência, competência e conhecimento embutido de todos os tipos; (2) Propósito, direção, estratégia, práticas e cultura da organização; (3) Capacidades e tendências do pessoal e da organização de construir e usar conhecimento na forma mais vantajosa para a organização; (4) Atividades de conhecimento: criação, construção, transferência, controle, uso, exploração e avaliação.

O *American Productivity & Quality Center* - APQC (1996, p. 20-40) apresenta diferentes estratégias de gestão do conhecimento (GC) e exemplos de organizações adotantes:

- (1) GC como uma estratégia de negócio: acreditam que GC é central para seu crescimento e capacidade de competir, embutem significativos recursos em todas as áreas de negócios para se assegurar que o conhecimento está sempre sendo aprimorado e acessível às pessoas, processos e produtos. Perseguem a integração da GC em todas as estratégias de negócio. Exemplos: Arthur Andersen, Price Waterhouse, Sequent e United Services Automobile Association - USAA;_
- (2) transferência de conhecimento e melhores práticas: reutilização e transferência das melhores práticas e conhecimento para que possam ser usados para aprimorar operações, produtos e serviços. Inclui sistemas e práticas para obter, organizar, reestruturar, *warehouse* ou memorização e distribuição de conhecimento. Exemplos: Arthur Andersen, Chevron, Dow Chemical, Hughes Space, Nacional Security Agency, Price Waterhouse, Sequent, Skandia, Texas Instruments, USAA;_
- (3) conhecimento focado no cliente: capturar conhecimento a respeito do cliente, desenvolver e transferir conhecimento e compreender as necessidades, preferências e negócios do cliente para incrementar negócios, bem como usar o conhecimento organizacional para ajudar a solucionar os problemas do cliente. Exemplos: Dow, Sequent, Skandia, USAA;
- (4) responsabilidade pessoal por conhecimento: o pessoal é o motor do conhecimento e precisa ser apoiado e pessoalmente responsabilizado por identificar, manter e expandir seu próprio conhecimento e entender, renovar e compartilhar seus ativos de conhecimento. Exemplos: Chevron, Dow, Hughes, National Security Agency, Price Waterhouse, Sequent, Skandia, USAA;
- (5) gerenciamento de ativos intelectuais: enfatiza o gerenciamento em todos os níveis dos ativos intelectuais como patentes, tecnologias, práticas operacionais e de gerenciamento, relações com consumidores, arranjo organizacional e outros ativos estruturais. O gerenciamento foca renovação, organização, valorização, guarda, incremento, utilidade e marketing desses ativos. Exemplos: Dow Chemical, Skandia;
- (6) inovação e criação do conhecimento: enfatiza a inovação e criação de novo conhecimento, através de pesquisa básica e aplicada e desenvolvimento. Exemplos: Arthur Andersen, Dow Chemical, Hughes, NSA, Price Waterhouse, Texas Instruments.

Outro enfoque é o de Hansen, Nohria e Tierney (1999, p. 109), que apresentam duas diferentes abordagens para gerir o conhecimento:

- Codificação: baseado em bancos de dados e relevante para o conhecimento explícito, exemplificado pela Andersen Consulting e Ernst & Young, e que, como estratégia, buscam alta qualidade, confiabilidade e rápida implementação do sistema de informações para usar o conhecimento codificado. Pessoa a documento é sua estratégia de gestão do conhecimento: desenvolve sistemas eletrônicos que codificam, armazenam, disseminam e permitem a reutilização do conhecimento, investindo pesado em tecnologias de informação e privilegiando treinamento baseado em computador e à distância;
- Personalização: baseada no indivíduo e que considera também o conhecimento tácito, exemplificada pela McKinsey & Co. e Bain & Co., que têm como estratégia: criatividade, abordagem analítica dos problemas estratégicos por compartilhamento de *expertises*. Pessoa a pessoa é sua estratégia de gestão do conhecimento: desenvolve redes (*networks*) para unir pessoas de forma que o conhecimento tácito seja compartilhado, incentivando especialização e investindo moderadamente em tecnologias de informação.

Venzin, von Krogh e Ross (1998, p. 35) propõem as seguintes questões estratégicas na economia do conhecimento: (1) conhecimento implica distribuição de recursos sustentáveis e heterogêneos; (2) conhecimento muda a natureza das decisões de investimento de recursos; (3) padrão de dependência cresce na economia do conhecimento; (4) gatilhos (*triggers*) do conhecimento proporcionam circuitos (*loops*) de feedback positivos de preferência aos negativos; (5) conhecimento muda a natureza do trabalho e suas características; (6) conhecimento enfatiza o contexto social. O que levou os autores a concluir que a emergente importância do conhecimento como vantagem competitiva torna necessário repensar as concepções estratégicas fundamentais.

Com base na classificação proposta por Venzin, von Krogh e Ross (1998, p. 54-57) - acrescida de contribuições a partir da revisão de literatura, que serão destacadas com * - foi montada a seguinte abordagem, indicando-se os (1) constructos teóricos (CT) e as (2) aplicações do conhecimento (AC), que muitas vezes estão relacionados:

Capital Humano * (CT). *Ênfase no conhecimento como um valor, um recurso.* O texto "O uso do Conhecimento na Sociedade", de Hayek (1999, p. 8), foi originalmente publicado em 1945 (na *American Economic Review*) e o autor já se referia a "se possuímos toda a informação relevante, se podemos começar com um dado sistema de preferências, e se temos um completo conhecimento dos recursos avaliáveis, o problema que permanece é puramente lógico", enfatizando o valor do conhecimento para a sociedade.

Escrevendo sobre conhecimento desde 1949, quando publicou *The New Society*, Drucker (1993) aborda a passagem da era industrial para a do conhecimento, a que prefere chamar de sociedade pós-capitalista, em que os recursos básicos não são mais capital, recursos naturais, nem mão-de-obra, mas o conhecimento, e na qual o valor é criado pela produtividade e inovação, que são aplicações do conhecimento. Drucker (1993) salienta "o conhecimento somente será produtivo se for aplicado para fazer uma diferença" (p. 181) e que uma organização baseada em conhecimento "requer que cada um assuma responsabilidade pelos

objetivos e pelas contribuições desta, bem como por seu comportamento" (p. 97).

Numa revisão sobre essa abordagem, do conhecimento como um valor, que passou a ser conhecida como Capital Humano, Crawford (1994) refere-se à chamada teoria econômica do Capital Humano, já conhecida de Adam Smith no século XVIII, e cita como marco outro artigo publicado na *American Economic Review*, de 1961, intitulado "Investindo em Capital Humano", escrito por Schultz (1973) - ganhador do Prêmio Nobel - que também publicou, em 1971, a obra "O Capital Humano". Gary Becker é outro defensor dessa abordagem, sendo autor do livro "Capital Humano", publicado em 1964.

Stewart (1998) cita outro economista, Fritz Machlup, que publicou em 1962 *The Production and Distribution of Knowledge*, ampliado posteriormente para oito volumes com o título *Knowledge: Creation, Distribution and Economic Significance*. Em "O Choque do Futuro", Toffler (1972, p. 22) também apontava o conhecimento como o combustível acelerador da mudança para um paradigma centrado no conhecimento. A seguir falou da necessidade de aprender para o futuro, enfatizando os aspectos por que e para que se aprende (Toffler, 1977). Depois da primeira e segunda ondas - revoluções agrícola e industrial - agora é a vez da Terceira Onda, a luta pelo futuro (Toffler, 1980), o que passa pela capacidade de inovar e conseguir vantagem competitiva.

Essa corrente do conhecimento continua com seus defensores, entre os quais Thurow (1999), que considera o conhecimento a nova base da riqueza e inclui a criação do conhecimento na base da construção do que chama de "pirâmide da riqueza":

- Recursos naturais e ambientais: crescimento não é inimigo do ambientalismo, mas necessário para melhorar o meio ambiente;
- Ferramentas: progresso econômico e riqueza são resultados diretos de investimento de capital em fábricas, equipamentos e infra-estrutura.
- Habilidades: gente capacitada é necessária para descobrir novos conhecimentos, inventar novos produtos e processos e saber usá-los.
- Criação de Conhecimento: geração de inovações revolucionárias ("*break-throughs*") em tecnologias que permitem alcançar altos índices de crescimento econômico.
- Empreendedorismo: espírito empreendedor guia indivíduos que reconhecem que novas coisas podem ser feitas e que tomam a iniciativa de fazê-las.

- Organização Social: capacidade para se organizar socialmente, manter ordem pública, construir ou reparar a infra-estrutura, organizar sistema escolar e prover serviços de saúde.

E há um livro recém lançado, *Human Capital*, de O.-Davenport (1999), que foge um pouco da linha econômica, apresentando uma nova metáfora - o trabalhador como um investidor, abordando investimentos e retornos do capital humano, e mostrando a ligação entre capital humano e estratégia competitiva, em que o alinhamento estratégico está ligado com o interesse comum, sendo baseado no entendimento e aceitação (*understanding, acceptance*). E propõe um sistema para otimizar e mensurar os investimentos em capital humano.

Ativos intangíveis, capital intelectual (CT): *Baseada em recursos: competências / capital humano; estrutura externa / capital do cliente; estrutura interna / capital estrutural. / Mensuração e avaliação do conhecimento (AC): Avaliação do conhecimento existente e do específico da tarefa, com a criação de uma dimensão estratégica de inovação e aprendizado.*

A partir de sua tese de doutorado, "*Toward a Knowledge Perspective on Organization*", defendida em 1994, Sveiby (1998, p. 239) desenvolve um modelo de gerenciamento e avaliação do capital intelectual baseado em recursos (ativos intangíveis), em que enfatiza a transferência do conhecimento, desdobrado em estruturas interna e externa e competências, e admite que estratégias centradas no conhecimento são complexas por envolver pessoas e exigir *empowerment*. Edvinsson e Malone (1998)¹¹ apresentam um modelo para a gerência do capital intelectual muito semelhante ao anterior: capital humano, capital de clientes e capital estrutural. Com um modelo idêntico ao anterior, Stewart (1998) sugere "estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado" (p. 145).

Figura n.º 6: Modelos de Gestão do Capital Intelectual



Fonte: adaptado a partir de Sveiby, 1998; Edvinsson e Malote, 1998 e Stewart, 1998.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam a avaliação e gerenciamento empresarial, tendo desenvolvido o *Balanced Scorecard*, algo como cartão/placar de escore balanceado, um sistema de gestão estratégica que fornece o arcabouço para "traduzir a estratégia em termos operacionais": (1) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, (2) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, (3) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e (4) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (Kaplan e Norton, 1997, p. 9-10).

Tal modelo é integrado ao processo de gestão estratégica, destacando-se uma dimensão de aprendizado estratégico, a que Kaplan e Norton (1997) chamam de capacidade de aprendizado organizacional em nível executivo. [...] O processo tem início com o esclarecimento da visão compartilhada que a organização está tentando alcançar. [...] como o *scorecard* define a teoria da empresa em que se baseia a estratégia, a monitoração do desempenho pode assumir a forma de teste de hipóteses e aprendizado com realimentação em dois níveis. Consideramos esse processo de aprendizado estratégico e adaptação um dado fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia empresarial. (Kaplan e Norton, 1997, p. 282).

Em recente artigo, Kaplan e Norton (2000) propõem que, se há problemas com a estratégia, então utilize os mapas estratégicos. Acolhendo a sugestão, foram

¹¹ Edvinsson é Diretor Corporativo de Capital Intelectual (o 1º do mundo) da Skandia, da Suécia, desenvolveu o Navegador Skandia (instrumento de mensuração).

traçados mapas para os bancos pesquisados, no item 4.2 Análise e comparação entre as estratégias dos bancos, adiante. Tais mapas são apresentados em quatro níveis, partindo-se da base (4) para o topo (1) do modelo:

4) *perspectiva da aprendizagem e do crescimento*, que envolve as 4.1) competências, a 4.2) tecnologia e a 4.3) cultura corporativa, que vão influenciar a

3) *perspectiva dos processos internos*, composta por 3.1) construção do privilégio (*franchise*) por meio da inovação, 3.1) incremento do valor para o cliente por meio do gerenciamento de processos, 3.2) alavancagem da excelência operacional por meio de processos operacionais e logísticos e 3.3) tornar-se um bom cidadão corporativo, que vão afetar a

2) *perspectiva do cliente*, baseado nas proposições de valor 2.1) excelência operacional, 2.2) intimidade com o cliente e 2.3) liderança em produtos (Treacy e Wiersema, 1995), que vão se ligar à

1) *perspectiva financeira*, em que:

- a construção do privilégio (*franchise*) e
- o incremento de valor ao cliente contribuem com a 1.1.1) estratégia de crescimento da receita;
- o aprimoramento da estrutura de custos e
- a utilização dos ativos vão determinar a 1.1.2) estratégia de produtividade.

As estratégias de crescimento da receita e de produtividade vão determinar o 1.1) aprimoramento do valor para o acionista.

Aprofundando o conceito de mapas estratégicos, Kaplan e Norton (2001) propuseram a idéia da organização focada na estratégia, baseada nas idéias de alinhamento e foco, e embasada nos princípios de 1) traduzir a estratégia em termos operacionais, 2) alinhar a organização com a estratégia, 3) tornar a estratégia uma tarefa cotidiana e de todos, 4) torná-la um processo contínuo, 5) mobilizar a mudança por meio da liderança, assumindo o novo modelo não só como mensuração, mas colocando em relevo a execução da estratégia.

Recursos intangíveis (CT): *Ativos intangíveis que podem pertencer ao pessoal são distinguidos das capacidades (competências podem ser usados como sinônimos) que não são facilmente transferíveis: conhecimento dos empregados, fornecedores e clientes, e a cultura da organização (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 54). Hall (1998 e 1999) aborda os ativos funcionais (intangíveis) que pertencem aos indivíduos ou são habilidades de equipes e não são facilmente transferíveis: conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores ou grupos destes, que podem se tornar capacidades funcionais diferenciais que contribuem com a*

sustentação da vantagem competitiva. O efetivo gerenciamento requer a compreensão de que o conhecimento tem duas dimensões: (1) a da natureza do *know-how* - design, produção, engenharia e (2) a composição do *know-how* em termos de conhecimento tácito e explícito e habilidades.

Ativos estratégicos, Capacidades (essenciais) (CT): *Combinação de recursos e capacidades que são de difícil imitação ou transferência, raros, apropriados ou especializados para gerar vantagem competitiva (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 54). Capacidade da organização de usar recursos, baseada em princípios organizacionais como estrutura, coordenação e comunicação do conhecimento. / Conhecimento, conversações e cooperação (AC): Conhecimento é desenvolvido através da linguagem, cooperação e comunicação simbólica, que influenciam o processo de desenvolvimento do conhecimento (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 57). / Transferência de conhecimento (AC): Transferências intencionais de conhecimento e imitação do conhecimento por concorrentes (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 56).*

A visão da firma baseada em recursos tem ligação com o conhecimento organizacional. Penrose (1999, p. 63) em 1959 publicou livro em que mostra que as empresas extraem suas vantagens de oportunidades do mercado e tal singularidade provê a base para o desenvolvimento corporativo: ao criar produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades únicas, ou recursos, um dos quais pode ser pessoas capazes de "desenvolver uma variedade de serviços únicos".

As idéias de Penrose foram desenvolvidas por Birger Wernerfelt (citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 202-203), que propõe:

- (1) A análise das empresas, em termos de seus recursos, conduz a critérios imediatos diferentes da perspectiva tradicional de produtos.
- (2) Pode-se identificar tipos de recursos que podem conduzir a altos lucros, que estão associados com as barreiras à posição de recursos.
- (3) A estratégia para uma grande empresa envolve o atingimento de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.
- (4) Uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 203).

Tais idéias enfatizam o fundamento das capacidades diferenciais, que têm origem em Andrews (1977), um dos autores do conceito de análise estratégica, que desenvolveu também o conceito de competências distintivas, que não está no que a

organização faz, mas no que pode fazer muito bem: a empresa deve analisar seu processo e as funções que satisfaz no mercado. O esforço por competência é que garante o sucesso da organização. Este conceito ganhou destaque quando Prahalad e Hamel (1999) o reintroduziram em 1990 como competências essenciais, a ser abordado no próximo item.

A transformação da visão baseada em recursos numa teoria completa coube a Jay Barney, que em 1991 definiu recursos como "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos etc. controlados por uma empresa, que possibilitam que ela crie e siga estratégias eficazes" (citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 203) e podem ser classificados como recursos de capital físico, capital humano (treinamento, experiência, critérios, inteligência, relacionamentos etc.) e capital organizacional.

A organização compõe-se de recursos tangíveis e intangíveis, mas o que torna um sistema único é uma rede de interpretações comuns que mantém, renova e molda esses recursos, juntando o econômico ao social. Barney (citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 204) estipulou critérios pelos quais os recursos se tornam estratégicos para a empresa: (1) valor; (2) raridade; (3) inimitabilidade; (4) substitubilidade.

A primeira defesa da vantagem competitiva é impedir a imitação: "talvez a melhor proteção seja proporcionada por relacionamentos intangíveis, sistemas, aptidões e conhecimentos. E isto nos leva de volta à cultura" conforme Barney (citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 204), a mais eficaz e durável barreira, porque a cultura produz resultados únicos e está cheia de "ambigüidade causal, que torna difícil entendê-la, quanto mais reproduzi-la - até mesmo para as pessoas de dentro da empresa" (p. 204). Barney (1996) preocupou-se com as implicações empíricas de tal teoria, o que em sua opinião valeria a pena ser pesquisado, citando Conner, Kogut e Zander como os que desenvolveram pesquisas sobre o conhecimento baseado na teoria da firma.

Conner e Prahalad (1996) afirmam que uma visão baseada no conhecimento é a essência da perspectiva baseada em recursos, sendo a empresa uma hierarquia

de conhecimentos e processos intangíveis para a criação do conhecimento, o que dá a entender que os recursos humanos se constituem a fonte de inimitabilidade. Com que não concordam Kogut e Zander (1996), que acreditam que a fonte da inimitabilidade vem da totalidade da organização como comunidade social, sendo que uma cultura rica faz com que as pessoas inventem as marcas que servem bem à organização.

Brown e Duguid (1998) propõem o conceito de comunidade de praticantes para salientar a forma que as pessoas trabalham na prática e as prescrições dos cargos formais nas empresas, que envolve uma noção de aprendizado como algo construído, conectado com a prática, o que rejeita o conhecimento como teórico, isolado da prática. Tais conceitos aproximam-se da construção social do conhecimento (Berger e Luckman, 1993).

As questões estratégicas chaves, no entender de Winter (1998, p. 272), são quais ativos e competências a organização deve desenvolver e como lhes atribuir valor. Distinguindo transferências voluntárias das involuntárias, Winter (1998) apresenta as dimensões taxionômicas de ativos do conhecimento, ou da competência, na qual uma posição à esquerda indica maior dificuldade de transferir e à direita maior facilidade de transmissão do conhecimento:

Figura n.º 7: Dimensões taxionômicas de ativos de conhecimento:

Tácito _____	Articulável
Não ensinável _____	ensinável
Não articulado _____	articulado
Não-observável quanto em uso _____	observável quando em uso
Complexo _____	Simples
Elemento de um sistema _____	independente

Fonte: Winter (1998, p. 268).

Schoemaker e Amit (1994 e 1999) igualmente defendem o desenvolvimento de aptidões para sustentar vantagem competitiva. Mostram que as abordagens têm visto a questão de dentro para fora, focalizando capacidades e recursos, ou de fora para dentro, salientando pontos críticos para o sucesso no ambiente competitivo, para o que propõem uma abordagem integradora, baseada em análise de cenários e identificação de segmentos, fatores e ativos estratégicos, enumerando os passos:

1. Cenários futuros;
2. Identificação dos segmentos estratégicos;
3. Identificação dos

fatores estratégicos para cada segmento e cenários; 4. Identificação de ativos estratégicos em cada segmento e cenários; 5. Avaliação da reação dos concorrentes existentes e potenciais; 6. Avaliação da resposta do cliente às iniciativas dos concorrentes e das empresas; 7. Avaliação de ativos; 8. Formulação da estratégia. (Schoemaker e Amit 1999).

Os conceitos de competências essenciais (Prahalad e Hamel, 1999) e a visão baseada em recursos da empresa são retomados por Schoemaker e Amit (1999) para se identificar características distintivas de ativos estratégicos: 1. Dificuldade de negociar ou imitar. 2. Escassez, durabilidade ou dificuldade de substituição. 3. Complementação mútua (ou seja, o valor de um ativo aumenta quanto mais o valor de outro ativo aumentar). 4. Especialização (dificuldade de transferência). 5. Alinhamento com os futuros fatores estratégicos da indústria. 6. Criação de valor para o acionista da empresa (apropriável), indicando que "quanto maior a dificuldade de comprar, vender, imitar ou substituir um ativo estratégico, maior o seu valor" (p. 380).

Schoemaker e Amit (1999) salientam que "ativos 'invisíveis' como conhecimento organizacional tácito ou a confiança entre a gerência e funcionários não podem ser negociados ou facilmente reproduzidos pelos concorrentes, pois têm profundas raízes na história e cultura da organização". Os autores salientam que o conhecimento é muito lento para se acumular ao longo do tempo. O pressuposto dos autores é que se os investimentos em ativos realmente forem importantes a um determinado segmento estratégico, "se adaptam aos cenários futuros" e, assim, "gerarão alguma vantagem competitiva sustentável"¹² (p. 401).

Segundo Grant (1999a), dada a volatilidade do ambiente - preferências dos clientes mudando constantemente, tecnologias evoluindo - as organizações têm de olhar para suas capacidades internas em busca de um senso estável de direção, pois se tivessem que se basear somente nas condições externas estariam em constante mudança.

Competências essenciais (CT): *Combinação de habilidades e tecnologias que são*

¹² Partes desse processo foram implementadas na Royal Dutch/Shell (Schoemaker e Amit, 1999).

baseadas no conhecimento explícito e implícito para criar valor e que se caracterizam por sua durável estabilidade e influência que passam aos produtos ("cross-product influence"), não sendo fáceis de imitar ou transferir (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 54). Prahalad e Hamel (1999) consideram a administração estratégica um processo de aprendizado coletivo. Hamel e Prahalad (1997) abordam a questão da aprendizagem e a necessidade de desapegar-se do passado¹³, dizendo que é difícil saber sobre o futuro e que "o planejamento nunca pode ser um substituto totalmente aceitável para a descoberta e o aprendizado" (p. XVI).

Um conceito muito relacionado ao processo estratégico, ou visão de dentro para fora, é o de competência essencial, de Hamel e Prahalad (1997), que "é exatamente o que está implícito no termo: uma aptidão, uma habilidade" (p. 241), ou mais exatamente¹⁴ "a aprendizagem coletiva na organização, especialmente relacionada à coordenação das diversas habilidades de produção e integração de múltiplos conjuntos de tecnologia" (Prahalad e Hamel, 1999, p. 45).

Hamel e Prahalad (1997) defendem algo mais que o planejamento anual: "é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar mercados futuros" (p. 26). O ponto alto da arquitetura estratégica, que aponta o caminho do futuro, é a intenção estratégica que "transmite uma noção de descoberta. A intenção estratégica tem uma fronteira emocional; é um objetivo que os funcionários percebem como sendo inerentemente válido. Portanto, implica uma noção de destino" (p. 150) Para os autores, a competição pela liderança das competências essenciais "precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências" (p. 26).

Competência essencial pode ser fonte de vantagem competitiva, "pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo", como colocam Hamel e Prahalad (1997, p. 240), embora alertem que nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. E quanto mais

¹³ Que tem a ver com desconstrução criativa, de Schumpeter (1961).

¹⁴ Como está expresso em artigo pioneiro, lançado originalmente em 1990.

utilizada a competência, mais ela se torna valiosa, porque, "ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem desgaste, embora possam perder seu valor com o tempo" (p. 240). "As competências essenciais são a língua franca que permite aos gerentes traduzir os *insights* e experiência de um ambiente de negócios para outro" (p. 339).

Prahalad e Hamel (1999) propõem a identificação das competências essenciais por: 1. Proporcionar acesso potencial a segmentos de mercado; 2. Aumentar benefícios do produto ou serviço na visão do cliente; 3. Ser difícil de imitar por parte dos concorrentes; 4. Ser uma lista que contenha menos de dez competências essenciais.

Hamel e Prahalad (1997) defendem que a competição pelo futuro acontece em estágios: 1. liderança intelectual, 2. definição dos caminhos de migração e 3. posição e participação no mercado. Já a competição pelas competências essenciais ocorre em quatro níveis:

1º: Desenvolvimento e Acesso às Habilidades e Tecnologias; 2º: Competição pela Síntese de Competências Essenciais; 3º: Competição pela Fatia do Produto Essencial da Organização; 4º: Competição pela Maximização da Fatia do Produto Final. A compreensão da natureza da competição em cada nível é essencial para vencer a corrida pela liderança das competências essenciais. Na maioria das empresas e livros de estratégia, a competição pela fatia da marca, Nível 4, recebe 99% da atenção. Acreditamos que essa abordagem é inadequada, pois grande parte da batalha pelo futuro ocorre nos Níveis 1 a 4. (Hamel e Prahalad, 1997, p. 245-255).

Empresa inteligente * (CT): *Inteligência empresarial a partir de aprendizado incremental, estratégias emergente ou incremental, baseando-se em conhecimento e serviços e estando relacionado à ação e adaptando-se às necessidades do mercado.* Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 176), a sexta escola estratégica, a do aprendizado, vê a formação estratégica como um processo emergente, em que estratégias emergem à medida em que pessoas, às vezes agindo individualmente, mas muitas vezes coletivamente, vêm a aprender a respeito da situação, bem como aprimoram suas capacidades organizacionais de compartilhamento. Eventualmente as estratégias convergem para padrões de comportamento que funcionam. A escola do aprendizado é a linha de formação estratégica que mais se aproxima da abordagem da gestão do conhecimento, e foi

enfocada pelo teórico de organizações Morgan (1996) com a metáfora das organizações como cérebros e como fluxo e transformação.

O artigo *The Science of "Muddling Through"*, de difícil tradução, mas que se aproxima de uma ciência do "confuso, bagunçado, desordenado", de Charles Lindblom, apresentado em 1959, é considerado o que introduziu a escola do aprendizado. Lindblom (citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 1998, p. 176) sugere que o formular planos governamentais não é um processo organizado, ordenado e controlado, mas desarrumado, confuso, em que os planejadores tentam lidar com algo que sabem muito complicado, uma noção que quebra a premissa do gerenciamento "racional". Outro texto mencionado é "Bons gerentes não tomam decisões planejadas", publicado originalmente em 1967, de Wrapp (1991).

A decolagem da escola do aprendizado acontece¹⁵ com "Mudança Estratégica: Incrementalismo Lógico", artigo publicado em 1978 por Quinn (1991b), já comentado. Quinn, Doorley e Paquete (1991) desenvolveram também o conceito da companhia holding intelectual, que foi melhor explicitado no capítulo "Administração do Intelecto Baseado em Conhecimento Profissional", de Quinn (1996)¹⁶, na qual se refere à administração da empresa inteligente. Quinn (1999) abordou também as estratégias de origem externa na alavancagem das aptidões do conhecimento: competências básicas que se centram em utilizar e manipular o conhecimento que, muitas vezes, pode não ser encontrado na empresa, devendo ser alavancado a partir de terceiros.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 177-178), quando um significativo redirecionamento estratégico acontece, raramente é originário da tentativa de planejamento formal e da alta administração, mas está relacionado com uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por diferentes pessoas, muitas vezes acidental ou *serendipitously*¹⁷, o que dá a idéia de que todos podem contribuir com o processo estratégico. A estratégia pode ser amplamente elaborada

¹⁵ Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 176).

¹⁶ O livro retoma artigo publicado em 1990, que introduzia o conceito de competências centrais ("*core competencies*"), que "tanto anteciparam quando, de certo modo, extrapolaram o conceito de Prahalad e Hamel" (p. 31), de competências essenciais, publicado alguns meses depois.

no laboratório de pesquisas, mas quem melhor pode influenciar a estratégia é quem está próximo à ação.

Ao abordar a emergência da escola do aprendizado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 136-148) referem-se ao incrementalismo desarticulado de Braybrooke e Lindblom, escrito em 1963, e à teoria evolucionária, de Nelson e Winter, de 1982; ao empreendimento estratégico, com referências a Pinchot (1989) e Bower, com publicação de 1980, bem como Burgelman, com trabalhos desde 1980, inclusive com colaboradores; à estratégia emergente, com trabalhos do grupo da McGill University, o primeiro dos quais, de Mintzberg e colaboradores, datado de 1966, entre os quais se encontram conceitos como estratégia deliberada, emergente, guarda-chuva e também as estratégias que crescem como ervas daninhas no jardim.

Referindo-se à "compreensão retrospectiva", Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 149-150) mencionam Weick (1973), para quem a realidade emerge da compreensão, interpretação e atualização constante de nossa experiência passada, sendo que aprender não é possível sem ação. Para Weick (1973) o planejamento pode levar ao aprendizado ou ao isolamento do ambiente: "os participantes podem aprender cada vez mais sobre a maneira de planejar e sobre os planos realizados, mas podem perder de vista aquilo que originalmente era o objetivo do planejamento" (p. 103). Já Weick e Westley (1997) adotaram postura crítica, apontando um oxímoro¹⁸ na expressão aprendizagem organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 149-150) também citam a Miles, que publicou em 1982 "Aprendendo com a diversificação", em que mostra que foram necessários quinze anos para adquirir os conhecimentos que orientavam os empreendimentos futuros. Sob o título "Novas direções para o aprendizado estratégico", Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 156-157) citam "*A Behavioral Theory of the Firm*", de Cyert e March, publicado em 1963, e as obras de Argyris e Schön, que em 1978 desenvolveram os conceitos de aprendizado de circuito (*loop*)

¹⁷ "por sorte" foi a tradução de Nivaldo Montingelli Jr., como está na edição brasileira (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 135).

¹⁸ Oxímoro é definido no dicionário Aurélio como "figura que consiste em reunir palavras contraditórias; paradoxismo", ou seja: haveria contradição entre aprendizagem e organizacional.

simples e duplo.

Argyris (1992, p. 111-115) ilustra o circuito simples como o de detectar um erro e corrigi-lo (modelo I). Já no circuito duplo há mais uma volta no circuito de aprendizagem: uma reflexão sobre os valores fundamentais (o porquê) que levaram à ação equivocada, a raiz do problema, o que envolve uma nova teoria aplicada, a que chama de modelo II.

Kim (1998) defende que a aprendizagem de duplo circuito no nível organizacional torna visíveis normas e suposições arraigadas que antes não eram vistas nem discutidas, permitindo a "reestruturação de um problema, o que pode trazer soluções radicalmente diferentes" (p. 82), por explicitar e compartilhar modelos mentais antes da transferência à toda organização, e aponta ciclos incompletos de aprendizagem:

- (1) situacional: o indivíduo resolve um problema e passa a outra tarefa;
- (2) fragmentada: um indivíduo aprende, mas a organização não;
- (3) oportunística: tenta-se "propositadamente contornar os procedimentos padrão porque suas formas estabelecidas de fazer negócios são vistas como um impedimento para uma tarefa específica" (Kim, 1998, p. 82-84).

Partindo do incrementalismo lógico, Quinn (1996, p. 364), o principal expoente da escola do aprendizado, em 1992 cunhou a expressão empresa inteligente baseada em conhecimentos e serviços: "uma firma que sobretudo administra e coordena informações e intelecto para satisfazer as necessidades dos consumidores" e propôs o incrementalismo administrado. Em vez de focar em produtos, a empresa inteligente se sobressai em "atividades de serviço núcleo baseado em conhecimentos essenciais" baseado em um núcleo de habilidades que precisam ser defendidas.

Em 1993, Pinchot e Pinchot (1995, p. 72-84) anunciam o fim da burocracia e o surgimento da organização inteligente, a que "mobiliza a inteligência de todos" e que, para ser construída, exige:

- liberdade de escolha, que estimula um ambiente de sistema aberto para os indivíduos - (1) verdade e direitos difundidos, (2) liberdade de iniciativa e (3) equipes autônomas;
- responsabilidade pelo todo, o que ajuda a criar um ambiente em que a livre escolha beneficia a todos - (4) igualdade e diversidade, (5) redes de aprendizado voluntário, (6) autogestão democrática;

- governo central limitado, que é a base do resto, com o papel de possibilitar a construção de intraempreendimentos eficazes.

Abordando a organização mais inteligente, a que "facilita a aprendizagem de todos os seus membros", McGill e Slocum (1995, p. 10-24) acreditam que as pessoas precisam ser encorajadas a agir e procurar por si mesmas melhorar a eficácia da empresa, tendo identificado comportamentos que caracterizariam organizações mais inteligentes: (1) abertura, que requer que os gerentes tenham humildade interfuncional, abrindo-se às novas possibilidades, substituindo controle pelo *empowerment* dos empregados; (2) pensamento sistêmico, capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos; (3) criatividade; (4) eficácia pessoal, aprender a influenciar de forma significativa; (5) empatia, capacidade de examinar o ponto de vista do outro, verificar novas possibilidades e entender diferenças culturais.

Wiig (1999a e 1999b) defende que comportamento inteligente da empresa depende das capacidades operacionais do pessoal e aponta as características da atuação inteligente: (1) autogestão, (2) trabalho em equipe, (3) tomar iniciativa, (4) redes de trabalho, (5) liderança e (6) seguidores (*followership*), (7) perspectiva, (8) apresentação de sugestões e (9) experiência organizacional (*organizational savvy*). Empregados devem ser motivados a atuar inteligentemente - fazer as coisas certas - , sendo-lhes despertada a compreensão e aceitação emocional de como agregar valor para a empresa, aos *stakeholders* e, o mais importante, para si próprios (Wiig, 1999b, p. 5).

Cenários, organização de aprendizagem * (CT): *Planejamento como aprendizado, cenários, organizações de aprendizagem, em que o foco é o processo de aprendizagem e o gerenciamento da mudança.* / **Organizações como sistemas de aprendizagem (AC):** *Orientações de aprendizagem e fatores de facilitação considerados em três estágios: aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.* Um dos precursores do planejamento por cenários, Wack (1998) já em 1965 desenvolvia um sistema de planejamento unificado, usava a abordagem de cenário de Herman Kahn e buscava enxergar 15 anos à frente, o que denominou de "planejamento de anos no horizonte". Com as mudanças ambientais (embargo do petróleo), pôde comprovar a força dos cenários

que se torna visível quando o mundo se subverte, força que tem valor imediato em uma organização grande e descentralizada. As estratégias são o produto de uma visão global. Quando o mundo muda, os gerentes precisam compartilhar uma visão comum do novo mundo. De outra maneira, as decisões estratégicas descentralizadas resultarão em anarquia gerencial. Os cenários expressam e comunicam essa visão comum, um entendimento compartilhado das novas realidades para todas as partes de uma organização (Wack, 1998, p. 393).

Geus (1998) também trabalhou na área de planejamento estratégico na Royal Dutch/Shell, desenvolvendo planejamento por cenários, arte de ver longe (previsão) e gestão de mudança e é considerado o autor do conceito de planejamento como aprendizado¹⁹, que sugere a estimulação da criação de comunidades nas organizações e enfoca os componentes da estratégia da prosperidade e perpetuação das organizações: "sensibilidade ao meio ambiente; coesão e identidade; tolerância e descentralização; conservadorismo financeiro" (p. xxii).

Para Schwartz (1995, p. 32-39), cenários geralmente (mas nem sempre) parecem dividir-se em três grupos: Futuro oficial (*status quo*) - quase igual, porém melhor; Recessão (pessimista) - pior (decadência e recessão); Economia transformadora (otimista) - diferente, porém melhor (mudança fundamental). Schwartz (1995, p. 140) defende que

para descobrir enredos plausíveis, você usa as incertezas que parecem mais importantes. Verifica se funcionou. A seguir, faz um esboço dos dois enredos plausíveis, de modo a permitir a previsão de uma boa estratégia para cada um deles. Como se processa a descoberta da linha do enredo? Formando-se uma equipe que conhece a decisão que estamos examinando. Cada membro já fez sua pesquisa, sentam-se juntos e conversam um dia inteiro, desenvolvendo idéias em resposta às seguintes perguntas: "Quais são as forças motrizes? O que você acha que é incerto? O que é inevitável? O que acha deste ou daquele cenário?".

Kleiner (1999, p. 259-260) define cenários como "um salto imaginativo no futuro, que não prediz o que acontecerá: postulam-se diversos futuros potenciais, nenhum dos quais provavelmente acontecerá, porém todos tornando-nos mais profundamente conscientes das forças que atuam sobre nós no presente" e apresenta as etapas do trabalho com cenários: "Refinando nosso senso de propósito; Entendendo forças motrizes; Tramas de cenários; Estratégia, ensaio e conversação".

Heijden (1999) apresenta-nos uma proposta de institucionalização do

¹⁹ "Planning as learning", que influenciou a disciplina de modelos mentais, de Senge (1998).

processo de aprendizado de cenários no contexto da própria Royal Dutch/Shell:

- 1) Entrevistas de sensibilização, com exercícios de cenários hipotéticos e estratégias em que se fazem as perguntas "gatilho": I. quais as duas perguntas que você faria a um oráculo? II. O que é um cenário bom? ruim? III. Se você pudesse voltar 10 anos atrás, o que teria sido um cenário útil? IV. Quais as decisões mais importantes que você enfrenta neste momento? V. quais limitações na cultura que você sente para tomar essas decisões? VI. O que você quer no seu epitáfio?
- 2) Sessão de feedback, em que se analisa as respostas agrupadas tematicamente e de forma anônima.
- 3) Método das quatro caixas: construção do processo em torno das atividades: I. visão estratégica, II. Posicionamento estratégico, III. Planejamento de cenários e IV. Tratamento de opções. O que leva à transição para o conhecimento institucional. Heijden (1999, p. 262-269).

Para Georgantzas e Acar (1995, p. 289), a arte de construir cenários macroambientais exige entrelaçamento das peças ambientais, mapeando e analisando juntos planos de narrativas. Cenários macroambientais deveriam ser construídos em redor das situações estratégicas para ensaiar seu futuro. O valor do planejamento orientado por cenários deriva de suas possibilidades para determinar quais mudanças na estratégia da firma podem fazê-la adaptável e produtiva se o desejado futuro não mostra sinais de materialização. Ringland (1998) também aborda a ligação de cenários e planejamento estratégico, mostrando como pode ser útil num mundo de incertezas, embora tenha constatado que a técnica é usada por apenas vinte por cento das grandes organizações.

Senge (1998)²⁰ desenvolve o conceito das cinco disciplinas - visão sistêmica, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe - e é referência obrigatória com "as organizações que aprendem", um dos modelos de gestão, em que ilustra sobre a variedade de estratégias:

1. *Aprendizagem sobre o futuro*: na qual uma equipe gerencial descobre contradições internas em uma estratégia que está apenas sendo delineada;
2. *Detecção de oportunidades estratégicas ocultas*: na qual uma equipe experimenta os modelos mentais de seus integrantes e descobre que os pressupostos sustentados podem moldar as preferências de seus clientes;
3. *Descoberta de alavancagens não exploradas*: na qual o convidamos a se imaginar desempenhando as funções dos gerentes locais em uma empresa de seguros, com o objetivo de ver como é enganosamente fácil "parecer bom sem ser bom", gerenciando mal a carga de trabalho de tal forma que a qualidade diminui e se perde a possível alavancagem para se melhorar os serviços aos clientes e a lucratividade. (Senge, 1998, p. 344).

²⁰ Ao se referirem à Senge, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem a ressalva que "vê o aprendizado do ponto de vista de processo, com seu foco principal no gerenciamento da mudança e não na estratégia em si" (p. 157).

Em seu primeiro caderno de campo, Senge e colaboradores (1999) apresentam aplicações, como atividade de aprendizado em equipe, de Kiefer (1999, p. 410), que contrasta com visão tradicional da estratégia sendo concebida por especialistas: "a melhor formulação de estratégia reconcebe a empresa e seu ambiente de acordo com a construção de novos modelos mentais e a nova inteligência organizacional", o que exige que pense o futuro de modo diferente. O aprendizado pode ocorrer na verificação, em que busca "sondar e testar a estratégia quanto a incongruências internas, efetuar experimentos [...]" (p. 410).

A questão chave parece ser não a busca de uma estratégia correta, um plano estático e mecânico, "mas melhorar a capacidade dos gerentes de testar as premissas que existem por detrás das estratégias que eles defendem" como aparece no segundo caderno de campo (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth e Smith, 2000, p. 567-568). Com seu foco na mudança, Senge e colaboradores defendem que o diálogo estratégico se relaciona aos modelos mentais. O reconhecimento da importância dos modelos mentais para a estratégia é a essência do planejamento como aprendizado (Geus, 1998), que "influenciou diretamente a ênfase nos modelos mentais como uma disciplina" (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth e Smith, 2000, p. 567). Os autores apresentam propostas para o desafio da estratégia e propósito da organização:

- usar o pensamento por cenários para investigar pontos cegos e sinais de acontecimentos inesperados;
- combinar pensamento por cenários com a exploração do propósito organizacional;
- envolver as pessoas continuamente em torno da estratégia e propósito organizacional;
- expor e testar as premissas subjacentes à atual estratégia;
- focar em melhorar a capacidade de pensar estratégica e eticamente;
- aprender a prestar atenção às mudanças sutis no senso de possibilidade (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth e Smith, 2000, p. 573-581).

Dentro dessa abordagem, há dissertação defendida por Andrade (1998), que desenvolveu um estudo exploratório que "pretende descrever e avaliar as reações a aplicação do modelo numa realidade organizacional", no caso a TRANSURB.

Em tese defendida em São Paulo, Mazziotti-Bulgacov (1998, p. 266) evidencia que a "*formulação da organização que aprende* faz parte do modelo de ciência social dominante, desenvolvida na ótica do grupo específico de atores

organizacionais, que reproduzem uma configuração social específica, cujo interesse é o controle técnico da realidade [...]".

Nevis, DiBella e Gould (1998) desenvolveram um modelo de três estágios que descreve as organizações como sistemas de aprendizagem e é constituído de duas partes:

- *orientações de aprendizagem* - os valores e práticas que refletem como e onde ocorre e formam o estilo de aprendizagem, que se "constituem fatores descritivos que nos ajudam a entender sem julgar valores" (p.192) e podem ser considerados uma matriz (p.199); e
- *fatores facilitadores*: estruturas e processos que promovem a aprendizagem eficaz, padrões normativos baseados nas melhores práticas, a seguir sintetizados a partir dos elementos do sistema:

Quadro n.º 2: Modelo de Sistema de Aprendizagem

	Orientações de Aprendizagem	Fatores Facilitadores
<i>Adquirir</i>	1. Fonte de conhecimento: inovação / adaptação 2. Foco em produto-processo	1. Varredura minuciosa 2. Lacuna de desempenho 3. Preocupação com medição 4. Mentalidade experimental
<i>Disseminar</i>	3. Modo documentação: conhecimento tácito / explícito 4. Modo disseminação: formal (procedimentos escritos), informal (modelo-reforço); compartilhamento de experiências	5. Clima de abertura 6. Educação contínua
<i>Utilizar</i>	5. Foco em aprendizado 6. Foco em cadeia de valores 7. Foco em desenvolvimento de habilidades: indivíduo / equipe	7. Variedade operacional 8. Advogados múltiplos 9. Liderança envolvida 10. Perspectiva sistêmica

Fonte: adaptado de Nevis, DiBella e Gould (1998, p. 192-207).

Um aspecto central do modelo de Nevis, DiBella e Gould (1998, p. 206-208) está na escolha de diretrizes que podem ser relacionadas à orientação 7 e aos fatores facilitadores 9 e 10 do quadro acima: (1) assumir o estilo de aprendizagem existente e melhorar sua eficácia; ou (2) mudar a orientação, fazendo "mais investimentos em uma parte diferente da cadeia de valores", o que pode ser visto

como um ataque aos valores existentes na organização.

Com base em pesquisas junto a trinta empresas da *Fortune 500*, Nevis, DiBella e Gould (1998, p. 206-208) propõem a escolha de uma das seguintes estratégias para melhorar a capacidade organizacional de aprendizagem:

- (1) melhorar as orientações de aprendizagem: mudar seu posicionamento em relação a alguma orientação; analisar se os padrões das orientações são aceitáveis e resultaram em competências identificáveis, para então melhorá-las ou expandi-las;
- (2) melhorar os fatores facilitadores: as orientações são aceitas como adequadas, decidindo-se pela melhoria dos sistemas e estruturas dos fatores facilitadores, que agregam mais às capacidades que o aumento ou mudança das orientações;
- (3) mudar tanto as orientações de aprendizagem quanto os fatores facilitadores: pressupõe mudança em grande escala, já que as opções anteriores não são adequadas (Nevis, DiBella e Gould (1998, p. 209-210).

Antes de qualquer escolha, Nevis, DiBella e Gould (1998, p. 210-211) propõem reflexões: (1) avaliar o que se é agora, entender o que está sendo feito e o que poderia ser melhorado e mudado; (2) considerar que mudanças modestas, focalizadas e específicas podem fazer as pessoas experimentarem o sucesso, desenvolvendo habilidades, e que mudanças de maior escala requerem cuidado no empreendimento e seqüência integrada; (3) considerar fatores culturais.

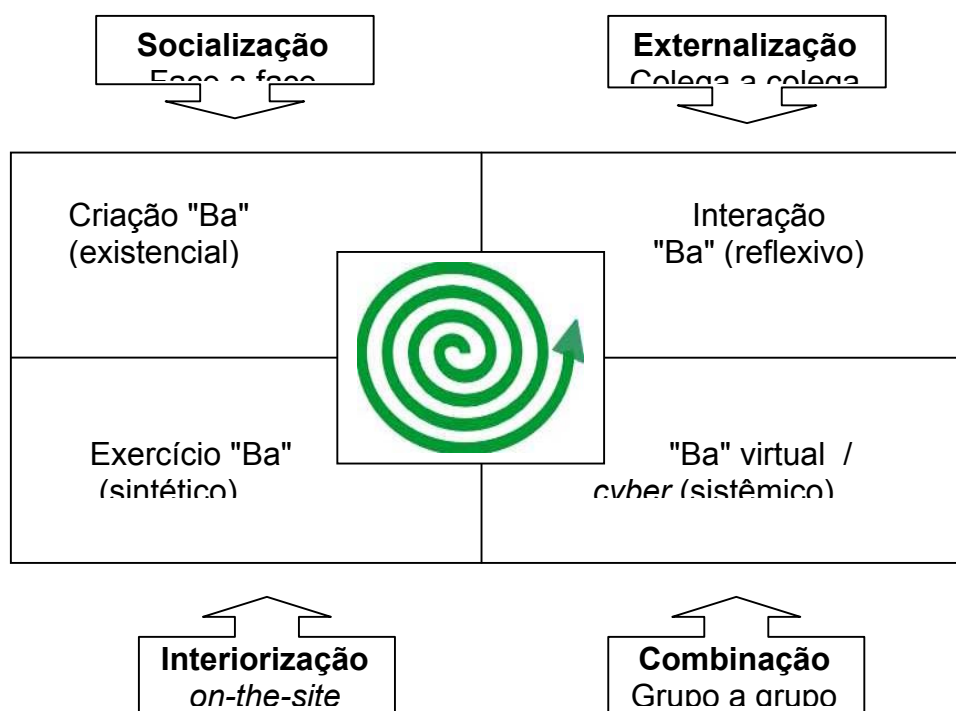
Modelo de Gestão do conhecimento (AC): Diferentes dimensões epistemológicas e ontológicas são integradas no modelo, que descreve a criação do conhecimento e seu impacto nas atividades da organização (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 56). Nonaka (1991b) exemplifica como as empresas podem tornar conhecimento tácito em conhecimento explícito e incorporá-lo a novas tecnologias e produtos.

Nonaka e Takeuchi (1997a) apresentam um modelo (teoria) sobre a criação do conhecimento organizacional, sua captação e compartilhamento, o trabalho em equipe e o uso do conhecimento explícito e tácito para produzir inovações, já apresentado no item 2.2.2. Abordam os motivos pelos quais empresas japonesas têm sucesso e discorrem sobre um modelo estratégico que reúne características do Japão e do Ocidente e tratam ainda da dimensão epistemológica da construção do conhecimento, baseada nos conhecimentos tácito e explícito, e da dimensão ontológica num *continuum* indivíduo, grupo, organização e inter-organização. Nonaka e Takeuchi (1997a) salientam ainda a identificação e aprimoramento das

condições capacitadoras por parte da cúpula organizacional: intenção, autonomia, flutuação, caos criativo, redundância e variedade de requisitos, que se refletem em criação de desafios genéricos, inclusive com uso de metáforas, criação do sentido de urgência e tensão criativa, autonomia às equipes e oportunidades às diferentes configurações estruturais, entre as quais sugerem a organização em hipertexto (Nonaka e Takeuchi, 1997a, b).

Nonaka e Konno (1998) desenvolvem o conceito de "Ba" (ou "*place*" em inglês), um espaço compartilhado para emergir as relações, propondo as fundações para a gestão do conhecimento como um processo que exige intervenção em cada um dos quadrantes / espaços da Figura n.º 4 (item 2.2.2), e tem as características apresentadas na figura seguinte:

Figura n.º 8 : As Quatro Características de "Ba".



Fonte: adaptado de Nonaka e Konno (1998, p. 46).

Trata-se "Ba" de um espaço compartilhado para a criação de relacionamento, que faz as vezes de alicerce para a geração de conhecimento, uma plataforma ou cultura em que o conhecimento pode emergir nos diferentes "Ba". Cada processo de conversão de "Ba" exige um diferente processo de conversão do conhecimento: (1)

criação "Ba", que tem uma dimensão existencial, necessitando que se esteja face a face (socialização); (2) Interação "Ba", dimensão reflexiva, interação colega a colega (externalização); (3) "Ba" virtual (*cyber*), dimensão sistêmica, grupo-a-grupo (combinação); (4) exercício "Ba", dimensão sintética, *on-the-site* (internalização).

Geração e Difusão do Conhecimento * (AC): Desenvolvimento de aptidões estratégicas: internas, externas, presentes e futuras, com base na aptidão tecnológica ou sua falta. Leonard-Barton (1998) enfatiza um conceito que abrange "sistema de atividades, sistemas físicos, bases de qualificações e de conhecimentos, sistemas gerenciais de instrução e recompensa, e valores, que cria uma vantagem específica para uma companhia", ao que chama "aptidão tecnológica", sendo suplementar ou uma aptidão estratégica, que é a que proporciona vantagem competitiva e se localiza "em qualquer nível de um ramo de negócios".

O modelo das atividades geradoras e difusoras de conhecimentos de Leonard-Barton (1998) tem como centro as aptidões estratégicas e forma um círculo com inter-relações entre as dimensões: 1. Interna (implementação e integração); 2. Externa (importação de conhecimentos); 4. Presente (solução de problemas); 5. Futura (experimentação). Também enfoca as limitações estratégicas, o valor negativo de alguns recursos.

Conhecimento e tecnologias de informação (AC): Foco no impacto das novas tecnologias de informação e comunicação sobre o desenvolvimento do conhecimento, e organizações virtuais e seus efeitos (Venzin, von Krogh e Ross, 1998, p. 56).

Da área de tecnologias de informação, Davenport (1998) extrapola a abordagem do conhecimento explícito com o uso de tecnologias da informação, mostrando que só tecnologia não basta e que métodos voltados à informação e ao conhecimento raramente entram em foco nos programas de aperfeiçoamento e que "a estratégia é um processo contínuo, em desenvolvimento, de definir e redefinir as diretrizes de uma organização. A estratégia não deve ser elaborada ou detalhada,

porque não podemos antecipar o futuro. A estratégia é mais um diálogo do que um documento” (p. 65-66).

Davenport e Prusak (1998) abordam métodos e aplicações práticas de como as organizações gerenciam seu capital intelectual, que constitui seu modelo, baseado na geração, codificação e transferência do conhecimento:

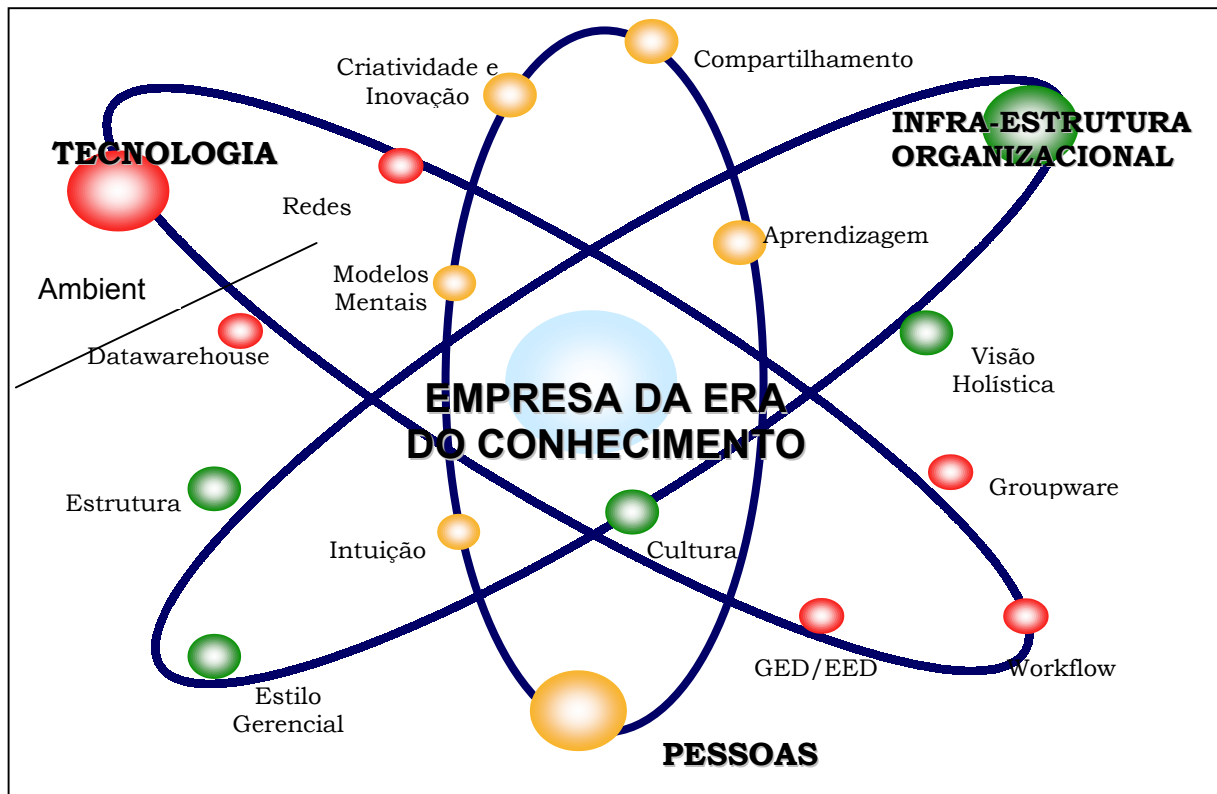
A gestão do conhecimento deve começar por um problema empresarial reconhecido relacionado com o conhecimento. Perda de clientes, produtos mal desenhados, perda de pessoal-chave ou redução do índice de vitórias de contratos de prestação de serviços são todos problemas empresariais que podem ser atribuídos a uma má gestão do conhecimento. Atacar esses problemas, identificar seu componente do conhecimento e usar o valor empresarial de resolvê-los como justificativa para esforços do conhecimento são boas maneiras de se lidar com a gestão do conhecimento. (Davenport e Prusak 1998, p. 198).

Davenport e Prusak (1998) também sugerem formas de começar a gestão do conhecimento: "(1) pensar na organização como um 'sistema', (2) construir e facilitar comunidades de aprendizado e prática, (3) concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal; (4) criar estruturas organizacionais menos hierárquicas e mais auto-organizadoras, (5) planejar com o uso de cenários".

Já Kmuche (2000) salienta o processo estratégico primário, operacional, evidenciando a interação com a clientela como o fator mais importante, destacando que o fluxo de informações é dirigido para o contexto de negócio, devendo ser integrado pelo gerenciamento da informação, que passou a ser considerado um fator estratégico de êxito.

Ampliando o enfoque de tecnologias de informação, Angeloni e Fernandes (2000) desenvolveram um modelo de organização de conhecimento - sob a forma de átomo (v. figura a seguir) - para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento por meio de "um processo catalisador cíclico" - a partir de três dimensões que serão a seguir explicitadas: "infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia" (p. 6), procurando-se atingir os objetivos organizacionais:

Figura nº 9: Mod. de Organização de Conhecimento.



Fonte: Angeloni e Fernandes, 2000.

A dimensão infra-estrutura - no modelo de Angeloni e Fernandes (2000, p. 6-7) - engloba *visão holística*, *cultura*, *estilo gerencial* e *estrutura*, em que destacam processos "que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas. As práticas e políticas devem servir de apoio à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento". A dimensão pessoas é composta por: *aprendizagem*, *modelos mentais*, *compartilhamento*, *intuição*, *criatividade* e *inovação*. A dimensão tecnologia serve de suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituída de:

- *redes*: a ligação da empresa em redes (intranets, extranets e Internet) facilita a integração, o compartilhamento, armazenamento, disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento;
- "*datawarehouse*": conjunto de dados utilizados para tomada de decisões;
- "*groupware*": base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, sendo uma interface de passagem do conhecimento;
- "*workflow*": ferramenta tecnológica que possibilita a captação da "inteligência" de um determinado processo, por meio da geração, controle e automatização;
- *GED/EED*: a Gestão Eletrônica de Dados e a Edição Eletrônica dos Dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo. (Angeloni e Fernandes, 2000, p. 7).

Conhecimento por meio de Universidades Corporativas * (AC): Gestão do conhecimento por meio de universidades corporativas, criando-se infra-estrutura educativa. Partindo de programas de treinamento e aprendizagem bastante abrangentes e eficazes, algumas organizações como a Motorola, partiram para construir sistemas educacionais, como relata Wiggenhorn (2000). Atualmente, Meister (1999) defende a gestão do capital intelectual por meio de um modelo baseado em universidade corporativa, que é assim definida:

"[...] empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor, criando-se infra-estrutura educacional dentro das organizações que [...] ficaram conhecidas como universidades, institutos e faculdades corporativas. A meta era, na maioria dos casos, manter os profissionais a par dos acontecimentos ou melhor, adiante deles" (Meister, 1999, p. 20).

Em sua obra, Meister (1999) apresenta um modelo de gestão do conhecimento em que a universidade corporativa funciona como uma espécie de guarda-chuva para a educação dos empregados, clientes e fornecedores, para "oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais" (p. 31). O que diferencia a universidade corporativa de um departamento de treinamento é a importância dada à educação e uma atuação mais centralizada e proativa, buscando oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica, sendo os programas educativos conduzidos por instrutores, gerentes, consultores, docentes de universidades, consultores e inclusive os altos executivos, buscando-se "aumento no desempenho no trabalho" (p. 23).

O propósito é desenvolver as competências exigidas para o ambiente de negócios, como algumas salientadas por Meister (1999): (1) aprender a aprender, (2) comunicação e colaboração; (3) raciocínio criativo e resolução de problemas; (4) conhecimento tecnológico e (5) de negócios globais; (6) desenvolvimento de liderança; (7) autogerenciamento de carreira. Assim, para criar "força de trabalho da mais alta qualidade", Meister (1999, p. 236-252) propõe as seguintes ações:

1. Vincular as metas de educação às necessidades e aos resultados estratégicos;
2. Envolver líderes nos papéis de aluno e de docente;
3. Selecionar um diretor de aprendizagem (Reitor) para definir a direção estratégica;
4. Considerar o foco no funcionário um processo estratégico contínuo;
5. Elaborar um currículo em que sejam destacados cidadania corporativa (identidade), estrutura contextual / ambiente de negócios e competências básicas;
6. Vincular o que os funcionários ganham com o que aprendem;
7. Fazer experiências para medir, acompanhar e acelerar a aprendizagem;

8. Ampliar a atuação aos principais membros da cadeia cliente/fornecedor;
9. Operar a universidade corporativa como linha de negócios dentro da organização;
10. Desenvolver alianças inovadoras com a educação superior (universidades);
11. Demonstrar o valor da infra-estrutura de aprendizagem da universidade corporativa;
12. Desenvolvê-la como vantagem competitiva reconhecida e como centro de lucros.

No Brasil, Eboli (1999, p. 57-60) aponta uma tendência de as organizações repensarem seus departamentos de treinamento de forma que "possam contribuir com eficácia e sucesso com a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio", citando o BankBoston entre os exemplos de universidade corporativa, que permite desenvolver competências "consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais", exatamente por alinhar o sistema de educação empresarial às estratégias.

2.2.3 Integração do Conhecimento Organizacional à Estratégia. Diante de tantos constructos teóricos e aplicações do conhecimento, surge a questão de como se alinham e integram a estratégia, o que se poderia chamar de **gestão estratégica do conhecimento organizacional**.

Zack (1999, p. viii) salienta que hoje em dia nós não temos modelos estratégicos bem desenvolvidos que ajudem a ligar conhecimento organizacional à estratégia de negócios.

Já Grant (1999b, p. 149) considera que o principal papel da firma é a integração do conhecimento dos indivíduos especialistas e que as capacidades organizacionais são a manifestação da integração do conhecimento. Os mecanismos para a integração do conhecimento explícito são (1) confiança nas instruções (*directions*), o que aumenta com a complexidade da atividade e (2) rotina de integração do conhecimento tácito, que permite economizar em comunicação e dar respostas flexíveis às circunstâncias de mudança. A vantagem competitiva conferida pelas capacidades depende, em parte, da eficiência da integração do conhecimento (a) no nível do conhecimento comum dos membros da organização, (b) frequência e variabilidade da atividade, (c) estrutura que economiza em comunicação.

Por outro lado, existe o trabalho que Graham e Pizzo (1998) desenvolveram - um modelo de posicionamento e gestão do conhecimento "Configurando para o Conhecimento", em que

a gerência sênior deverá primeiro elaborar o cenário, definindo o contexto estratégico geral para o negócio e o papel da gestão do conhecimento. Estabelecendo a gestão do conhecimento como processo estratégico de negócios, a ferramenta terá maior credibilidade em outros níveis da empresa. O processo de aplicação da estrutura tem quatro elementos. Retratamos esses elementos propositadamente não como passos seqüenciais e sim como quatro elementos independentes e dinâmicos num sistema de *loop* fechado. Dependendo do direcionamento estratégico e das variáveis, a estrutura pode ser aplicada em seqüências diferentes. (Graham e Pizzo, 1998, p. 33).

Por outro lado, em sua tese de doutorado apresentada à USP, Terra (1999a) relaciona práticas gerenciais que evidenciam uma gestão pró-ativa do conhecimento, destacando a importância do que chamou de mecanismos de suporte à gestão do conhecimento, por envolver pessoas e capacidades: (1) políticas para administração de recursos humanos; (2) sistemas de informações; (3) práticas de mensuração de resultados. Terra (1999b, p. 26) conclui que "a efetiva gestão do conhecimento requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais)" e de "novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário" (Terra, 2000, p. 209), propondo o seguinte modelo:

I. nível estratégico:

1) Visão e estratégia - alta administração: definir: i. campos de conhecimento nos quais focalizar esforços e ii. estratégia empresarial e iii. metas desafiadoras e motivadoras.

II. nível organizacional:

2) Cultura organizacional: desenvolver cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, comprometimento e otimização de recursos, voltada à ação, tolerância ao erro, buscando alavancar competências e formar alianças.

3) Estrutura Organizacional: procurar superar limitações à inovação, ao aprendizado e a geração de novos conhecimentos com equipes multidisciplinares, com autonomia.

4) Política de recursos humanos: adotar práticas voltadas à aquisição de conhecimentos externos e internos, bem como sua geração, difusão e armazenamento.

III. Infra-estrutura:

5) Sistemas de informação: reconhecer novas possibilidades decorrentes dos avanços tecnológicos, buscando criar clima de confiança, transparência e colaboração para permitir interação e transferência do conhecimento tácito.

6) Mensuração de resultados: avaliar as dimensões do capital intelectual. (Terra, 1999b, p. 6-7).

E sobre tais planos, dimensões e tarefas ainda estão interagindo, segundo Terra (1999b, p. 7), fornecedores, parceiros, universidades, clientes, concorrência e governo e o ambiente externo, o que exige da organização aprender com o ambiente, buscar alianças com outras empresas e estreitar relacionamentos com clientes.

Em *Crafting and Implementing Strategy*, Thompson e Strickland (2000, p. 314-319) abordam os ajustes necessários para implementar estratégias: "(1) entre a estratégia e as habilidades e capacidades organizacionais necessárias; (2) entre a estratégia e a estrutura de recompensa da empresa, suas políticas, sistemas de informações e práticas operacionais; (3) entre a estratégia e a cultura corporativa". A execução de uma estratégia "depende grandemente de pessoal competente, habilidades mais que adequadas, e capacidades competitivas, além de uma organização interna eficiente", para o que salienta a construção de competências básicas que "não nascem, nem produzem resultados sem a atenção consciente da gerência".

Por sua vez, Sanchez e Heene (1998, p. 5-6) apontam a competência organizacional: "habilidade de sustentar a coordenação dos ativos e capacidades de forma a ajudar a empresa a atingir seus objetivos e aponta as capacidades da firma como conhecimento em ação através de padrões de ação no uso dos ativos". Já Zarifian (1999) relaciona diversas competências organizacionais, entre as quais: 1) competência sobre a organização, fluxos de trabalho e processos; 2) competência técnica, de desempenho, sobre o trabalho, de serviço - saber o impacto da ação sobre o cliente; 3) competências sociais - autonomia, responsabilidade, comunicação e lidar com o imprevisto, que produz como efeitos visão dos objetivos estratégicos, uma competência individual. E Le Boterf (1999) enfoca a emergência de competências individuais a competências coletivas, apontando certas condições que sugerem a integração, como a organização de cooperação entre as competências, facilidade de relações entre diversos especialistas, e outras.

Para Fleury e Leme Fleury (2000), há duas abordagens estratégicas: (1) de fora para dentro e a (2) dos recursos da firma, de dentro para fora, mas, na prática, tem-se observado a fusão das abordagens, procurando as firmas "alinhar mercados ↔ estratégias ↔ competências"²¹ (p. 44). Para Fleury e Leme Fleury (2000, p. 42) a fusão se dá pela integração da estratégia empresarial - excelência operacional, inovação em produtos ou orientada para serviços (Treacy e Wiersema, 1995) - à formação de competências²²:

²¹ Retomam o conceito de competências essenciais, de Prahalad e Hamel (1999).

²² Baseado principalmente em Zarifian (1999) e Le Boterf (1999), referidos anteriormente.

- Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, ter visão estratégica, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo - (adaptado das p. 21 e 42-43);
- Competências para o negócio, social e
- Competência técnica: competências em operações, (de inovação) em produtos, em marketing e em finanças" (p. 46).

Fleury e Leme Fleury (2000, p. 161-4) relacionam diferentes estratégias empresariais, "suas lógicas de aprendizagem para a geração e gestão dos conhecimentos e formação de competências" e concluem que "é necessário o entendimento dos requisitos de competitividade, das opções de inserção nos diferentes arranjos e da relação dinâmica entre estratégia e formação de competências" para compreender as estratégias: quais são as atividades inteligentes, que agregam valor, para se poder avaliar a geração de conhecimento. Os autores apresentam também uma síntese de pesquisas realizadas na USP sobre formação de competências e estratégias empresariais.

Em artigo desenvolvido a partir de sua tese de doutoramento na USP, relacionando estratégia e o conhecimento da empresa, Oliveira (1999a) conclui que, quando a vantagem competitiva se baseia no conhecimento coletivo, "os problemas estratégicos são de menor intensidade" (p. 13). A gestão do conhecimento permite às empresas desenvolver competências essenciais que irão diferenciá-las estrategicamente, as de difícil imitação ou substituição com relação ao conhecimento que as sustenta. Entender o desenvolvimento de competências estrategicamente relevantes "como resultado da integração do conhecimento coloca uma ênfase especial no conhecimento coletivo" e que está relacionado com a geração da vantagem competitiva (Oliveira, 1999a, p. 13). A questão está em alavancar o conhecimento atual e o novo, desenvolvendo competências através de processos de criação e integração de conhecimentos, o que passa por "descobrir, desenvolver, compartilhar e atualizar o conhecimento que sustenta as atuais e futuras competências essenciais" (Oliveira, 1999b, p. 29).

Em sua estrutura unificante, Crossan, Lane e White (citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000) mostram um *continuum* que vai dos níveis individual ao organizacional e do processo de intuição à interpretação, à integração e finalmente à

institucionalização:

Figura n.º 10: Estrutura Unificante

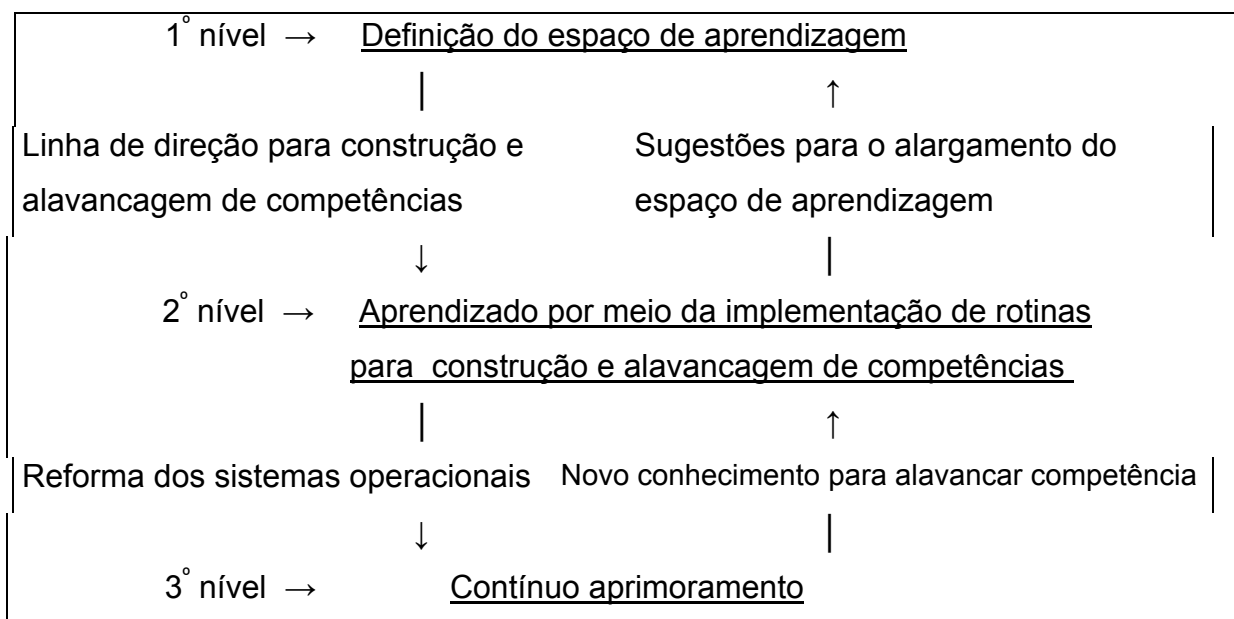
Nível	Processo	Insumos/resultados
Individual	Intuição	Experiências, imagens, Metáforas
	Interpretação	Linguagem, Mapa Cognitivo, Conversação / Diálogo
Grupo	Integração	Compreensões comuns, ajuste mútuo, sistemas interativos
Organização	Institucionalização	Planos / rotinas / normas, sistemas de diagnósticos, regras e procedimentos

Fonte: Crossan, Lane e White (citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 159).

Embora se refira à aprendizagem organizacional e tenha foco na mudança, Nevis, DiBella e Gould (1998) explicitam um dos estágios de seu modelo - a utilização do conhecimento - como "a integração da aprendizagem de tal modo que se torne amplamente disponível e possa ser generalizada para novas situações" (p. 187).

Chiesa e Manzini (1997) identificaram três níveis em sua análise: (1) capacidade "visão sistêmica", a ser comentada no item seguinte, (2) capacidades distintivas - integração / coordenação dos ativos e conhecimento: novo conhecimento aprendido por meio de rotinas provê a base para compreender os domínios do conhecimento da empresa e cria o espaço de aprendizado, que proporciona condições para a reforma dos sistemas operacionais; (3) capacidade de incorporar as capacidades distintivas, transformando-as em saídas essenciais (*core outputs*) - desenvolvimento e exploração de produtos e serviços. Chiesa e Manzini (1997) criaram uma figura para representar a dinâmica das interações entre os diferentes níveis de competência, indicando a alavancagem do conhecimento:

Figura n.º 11: Interações entre os diferentes níveis de competência



Fonte: adaptado de Chiesa e Manzini (1997, p. 206-208).

Zahn, Foschiani e Tilebein (2000, p. 260-263) defendem a integração como uma chave para a gestão do conhecimento: o papel central da direção da empresa é a integração do conhecimento e sua utilização. A empresa precisa de diferentes tipos de conhecimento especializado e integrá-los de forma que sejam compartilhados em toda a empresa. Um trabalho bem feito, decorrente da vantagem proporcionada por competência, indicaria a integração. Entre os mecanismos para integração do conhecimento especializado está encontrar a solução do problema e decidir em grupo, para o que propõem a descentralização da estrutura de decisão e de negócio / ação (*Handlungstrukturen*) e a proteção do sistema social de conhecimento organizacional.

Wiig (1999b, p. i) frisa que o gerenciamento do conhecimento será integrado às outras ferramentas do efetivo gerenciamento e então vai desaparecer como um esforço separado. Para Wiig (1999a, p. 4), a viabilidade da empresa depende diretamente da qualidade competitiva dos ativos de conhecimento e do sucesso da aplicação de tais ativos em todas as atividades de negócios, isto é, na realização do valor dos ativos de conhecimento.

Há também o modelo de Kaplan e Norton (1997); no novo enfoque, já referido, Kaplan e Norton (2001, p. 93) defendem que a estratégia se funda na perspectiva do aprendizado e crescimento, que "define as necessidades de ativos intangíveis para permitir que as atividades organizacionais e as relações com clientes possam significar alto desempenho". A perspectiva do aprendizado e crescimento é composta por três categorias, requeridas para suportar a estratégia:

- *Competências*: habilidades estratégicas e conhecimentos compartilhados (melhores práticas);
- *Tecnologias*: sistema de informação, bancos de dados, ferramentas e redes, composta de infra-estrutura e aplicações;
- *Clima para a ação*: mudanças culturais necessárias para motivar, empoderar e alinhar a força de trabalho por trás da estratégia, que envolve a comunicação, compreensão da estratégia, alinhamento dos objetivos com o *scorecard*, prontidão, moral (satisfação) e programa de sugestão (empoderamento). Kaplan e Norton (2001, p. 93).

Tal dimensão é metaforicamente "as raízes da árvore", a fundação que suporta do *scorecard*. O desafio é alinhar recursos humanos, tecnologias, necessidades dos processos de negócio e estratégia de diferenciação para o cliente, que envolve questões como retenção de pessoas, treinamento e programas de avaliação e de satisfação dos empregados, que têm de adotar a estratégia, na percepção de Kaplan e Norton (2001, p. 94), os quais citam o artigo de O'Dell e Grayson (1999) como o que construiu o arcabouço entre as perspectivas de aprendizado e crescimento e a abordagem de gerenciamento do conhecimento.

Baseados em Wiig (1993 e 1998), O'Dell e Grayson (1999) enfocam administração do conhecimento como busca, compreensão, compartilhamento e uso do conhecimento para criar valor, fazendo a ligação entre estratégia e proposição de valor (Treacy e Wiersema, 1995), propondo que primeiro a organização opte por uma estratégia de gestão do conhecimento organizacional:

- *Excelência operacional*: reduzir custos, aprimorar a qualidade, usando a abordagem das melhores práticas para se mover a um melhor desempenho entre as unidades para as outras, exemplificado com Chevron e BP Amoco.
- *Inovação em produtos*: reduzir tempo de desenvolvimento de produtos e comercializá-los mais rápido, assegurar-se que as idéias fluem dos clientes ao desenvolvimento de produtos, reutilizar o que outras áreas da empresa aprenderam, exemplificado com Eli Lilly e Dow Chemical.
- *Intimidade com os clientes*: requer empregados que compreendam os clientes para construir relações de longo prazo, capturando conhecimento sobre os clientes, entendendo suas necessidades, dotando os empregados da linha de frente com as informações de que necessitam, assegurar-se que todos conhecem o cliente, tornar o conhecimento da empresa disponível para os clientes, exemplificado com Lexus. (adaptado de O'Dell e Grayson, 1999, p. 10-15).

A seguir, O'Dell e Grayson (1999) citam as condições que tornam possível compartilhar conhecimentos e melhores práticas na organização: 1) cultura, 2) tecnologia de informação e infra-estrutura para dar suporte e para permitir transferir conhecimento com sucesso e 3) uma abordagem prática de mensuração, exemplificado pela Symantec. E apresentam as quatro fases do gerenciamento: 1) Planeje, estime (*assess*) e prepare, 2) desenhe o projeto, 3) implemente, 4) faça a transição e a escalada (*scale-up*).

A integração entre a estratégia corporativa e o processo de construção de competências foi objeto de estudo de caso por parte de Cremer e Meschi (1997), que se debruçaram sobre o Merlin Gerin-Groupe Schneider com sede em Paris, França, evidenciando que as estratégias de competências implementadas "fornecem um coerente sistema (*framework*) em que é claramente encaixada a perspectiva de construção de competências" (p. 236), sendo o aprendizado fator determinante no processo de construção de competências. E, embora reconheça que as estratégias foram influenciadas pelas competências, "a empresa tem um conhecimento intuitivo de suas capacidades efetivas", clareza de que precisa desenvolvê-las, e considera o nível operacional "o pólo dominante do tríptico estratégico" (p. 237).

2.2.4 Resumo / enfoque escolhido: Com base na classificação proposta por Venzin, von Krogh e Ross (1998, p. 54-57) - acrescida de contribuições pessoais a partir da revisão, assinaladas com * - foram montados os quadros seguintes, apresentando-se logo depois o enfoque que emergiu da literatura de gestão do conhecimento:

Quadro n.º 3: constructos teóricos do conhecimento organizacional

Autores de referência	Foco de pesquisa	Explicações / Constructos teórico
Hayek, 1999, Drucker, 1993, Schultz, 1973, Toffler, 1972, Thurow, 1999, O.-Davenport (1999)	Capital Humano *	Ênfase no conhecimento como um valor, um recurso
Sveiby, 1998, Edvinsson e Malone, 1998	Ativos intangíveis, Capital Intelectual	Baseada em recursos: competências / capital humano; estrutura externa /capital do cliente; estrutura interna / capital estrutural..
Hall (1998 e 1999)	Recursos intangíveis	Ativos intangíveis que podem pertencer ao pessoal são distinguidos das capacidades que não são facilmente transferíveis: conhecimento dos empregados, fornecedores e clientes.
Winter (1998), Schoemaker e Amit, 1994, 1999, Kogut e Zander (1996 e 1997), Grant (1999a e 1999b), Conner e Prahalad (1996)	Ativos estratégicos, Capacidades (essenciais)	Combinação de recursos e capacidades que são de difícil imitação ou transferência, raros, apropriados ou especializados para gerar vantagem competitiva. Capacidade da organização de usar recursos, baseada em princípios organizacionais como estrutura, coordenação e comunicação do conhecimento.
Prahalad e Hamel, 1999, Hamel e Prahalad, 1997	Competências essenciais	Combinação de habilidades e tecnologias que são baseadas no conhecimento explícito e implícito para criar valor e que se caracterizam por sua durável estabilidade e influência que passa aos produtos, não sendo fáceis de imitar.
Lindblom, Cyert e March (citados por Mintzberg et alii 2000), Weick, 1973, Quinn (1991a e 1996), McGill e Slocum (1995), Wiig (1999a e 1999b)	Empresa inteligente *	Inteligência empresarial a partir de aprendizado incremental, estratégias emergente ou incremental, baseando-se em conhecimento e serviços e estando relacionado à ação e adaptando-se às necessidades do mercado.
Wack (1998), Geus (1998), Schwartz (1995), Senge e colaboradores (1998, 1999 e 2000)	Cenários, Organização de aprendizagem *	Planejamento como aprendizado, cenários, organizações de aprendizagem, em que o foco é o processo de aprendizagem e o gerenciamento da mudança

Fonte: adaptado de Venzin, von Krogh e Roos (1999, p. 54), com acréscimos *.

Quadro n.º 4: aplicações do conhecimento organizacional

Autores de referência	Foco de pesquisa	Explicações / Aplicações do conhecimento
Kaplan e Norton, 1997, Stewart, 1998, Edvinsson e Malone, 1998, Sveiby 1998	Mensuração e avaliação do conhecimento	Avaliação do conhecimento existente e do específico da tarefa, com a criação de uma dimensão estratégica de inovação e aprendizado
Winter (1999), Schoemaker e Amit (1994, 1999)	Transferência de conhecimento	Transferências intencionais de conhecimento e imitação do conhecimento por concorrentes
Brown e Duguid (1998), Kogut e Zander (1996 e 1997)	Conhecimento, conversações e cooperação	Conhecimento é desenvolvido através da linguagem, cooperação e comunicação simbólica, que influenciam o processo de desenvolvimento do conhecimento
Nevis, DiBella e Gould (1998)	Organizações como Sistemas de aprendizagem *	Orientações de aprendizagem e fatores de facilitação considerados em três estágios: aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.
Nonaka (1991 e 1997), Nonaka e Takeuchi (1997a), Nonaka e Konno (1998), Nonaka et alii (1998)	Modelo de Gestão do conhecimento	Diferentes dimensões epistemológicas e ontológicas são integradas no modelo, que descreve a criação do conhecimento e seu impacto nas atividades da organização.
Leonard-Barton, 1998	Geração e Difusão do Conhecimento *	Desenvolvimento de aptidões estratégicas: internas, externas, presentes e futuras, com base na aptidão tecnológica ou sua falta
Davenport, Prusak (1998), Kmuiche (2000)	Conhecimento e tecnologias de informação	Foco no impacto das novas tecnologias de informação sobre o desenvolvimento do conhecimento e organizações virtuais e seus efeitos
Meister, 1999	Conhecimento por meio de Universidades Corporativas *	Gestão do conhecimento por meio de universidades corporativas, criando-se infra-estrutura educativa dentro da organização.

Fonte: adaptado de Venzin, von Krogh e Roos (1999, p. 56-57), com acréscimos *.

E, da revisão de literatura de gestão estratégica do conhecimento, o enfoque que emerge é a integração do conhecimento organizacional à estratégia, que envolve a integração do conhecimento ao contexto de negócios e o alinhamento estratégico das práticas relacionadas com gestão do conhecimento:

- quais são as estratégias relacionadas à gestão do conhecimento, onde e como são geridas,
- como se dá a criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento no contexto de negócios e qual o modelo teórico adotado.

2.3 Capacidades Diferenciais

Depois de abordada a gestão estratégica do conhecimento, é necessário retomar o conceito 2.1 Estratégia, dentro do qual as capacidades organizacionais também se situam. Assim, com base na análise estratégica de forças / fraquezas internas, ameaças e oportunidades do meio ambiente²³, nas competências distintivas (Andrews, 1977) e na teoria dos recursos da firma, Grant (1999a, p. 4) propõe uma abordagem baseada em recursos e capacidades para a análise estratégica, que poderia ser adaptada para incluir a dimensão da gestão do conhecimento a partir da lacuna entre a identificação dos recursos e capacidades que precisam ser estrategicamente desenvolvidos:

1. **Recursos:** identificar e classificar os recursos da firma. Avaliar pontos fracos e fortes com relação aos competidores. Identificar oportunidades para melhor utilização dos recursos.
2. **Capacidades:** Identificar as capacidades da firma: o que pode a firma fazer mais efetivamente que seus rivais? Identificar as entradas de recurso para cada capacidade e sua complexidade.
3. **Vantagem competitiva:** avaliar o potencial de geração de renda dos recursos e capacidades em termos de: (a) seu potencial para sustentar vantagem competitiva, e (b) a capacidade de gerar retornos (*appropriability*).
4. **Estratégia:** selecionar a estratégia que melhor explore os recursos e capacidades da firma com relação às oportunidades externas.
5. **Análise estratégica baseada em recursos:** identificar lacuna (*gap*) de recursos que precisa ser preenchida. Investir para tornar novamente plena e atualizada a base de recursos da firma.

Tal análise estratégica considera recursos e capacidades e envolve um exame crítico das capacidades diferenciais de que a organização precisa para apoiar suas estratégias. Os conselhos de administração não têm compreendido o papel estratégico do capital intelectual nem adotado as ações necessárias para melhorar produtos e serviços, apoiar processos, compartilhar capital intelectual com clientes e fornecedores, na visão de Klein (1998, p. 3), que propõe reflexão sobre questões como:

- Existem tais capacidades e podem ser alavancadas? E, caso não as possua, como poderá desenvolvê-las ou adquiri-las?
- E, no futuro, quais serão as capacidades necessárias para sustentar a estratégia e sustentar vantagens competitivas? (adaptado de Klein, 1998).

²³ S.W.O.T., sigla em inglês da análise estratégica de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ("Strengths, Weakness, Opportunities, Threats"), de que Andrews (1977) é um dos criadores.

Klein (1998, p. 3) destaca que o atendimento das necessidades de conhecimento tem implicações competitivas, embora não receba atenção por parte dos executivos, no sentido de desenvolver uma estratégia que incorpore a gestão

a um *portfólio* de iniciativas gerenciais e tecnológicas no nível operacional. Em parte, o desafio da gerência é orquestrar a transformação de material intelectual bruto gerado por indivíduos em capital intelectual - conhecimento embalado em formas passíveis de serem investidas diretamente, no mesmo espírito em que o são os ativos tangíveis da empresa.

Paiva, Roth e Fensterseifer (1999) relacionam conhecimento organizacional com o processo de formulação de estratégia de produção, concluindo que o conhecimento pode ser uma vantagem competitiva: "os resultados sugerem possíveis relações entre um processo dinâmico de formulação de estratégias de produção, as fontes de informação utilizadas e as competências internas existentes".

Em artigo sobre gerenciamento na área pública, Carbone (2000, p. 142) faz menção a uma metodologia em fase de validação, que tem uma primeira fase do *gap* comportamental, de referencial antropológico, e uma segunda, de análise do *gap* de competências, baseada na gestão de competências, assim descrita:

- Forma de pesquisa: mapeamento de competências.
- Foco: análise de competências organizacionais e das competências entendidas indispensáveis para o sucesso do negócio.
- Objetivo: avaliação do *gap* de competências.
- Lógica do processo:
 - identificação das competências relevantes, emergentes e declinantes do negócio;
 - identificação da competência principal da companhia;
 - mapeamento das competências organizacionais da companhia;
 - identificação do "*gap* de competência". (Carbone, 2000, p. 142).

Hall (1998 e 1999) retoma os conceitos de lacunas (*gaps*) no sistema de negócios, posicionamento, sistema qualidade da organização e regulatório, desenvolvidos originalmente por K. P. Coyne em 1986 e os reapresenta como capacidades diferenciais: ativos intangíveis que pertencem aos indivíduos e não são facilmente transferíveis, tanto baseadas em competências - diferenciais funcionais²⁴ (conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores), diferenciais culturais (percepção da qualidade, cliente, habilidade para aprender e inovar), quanto baseados em ativos - diferenciais posicionais (reputação, rede, bases de dados) e regulatórios (Hall, 1998 e 1999).

²⁴ Para Coyne (citado por Hall 1999), em que Hall se baseou, *business system gap*.

Hall (1998 e 1999) aborda os ativos intangíveis que pertencem aos indivíduos ou são habilidades de equipes e não são facilmente transferíveis: conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores ou grupos destes, que podem se tornar capacidades funcionais diferenciais que contribuem com a sustentação da vantagem competitiva.

O efetivo gerenciamento requer a compreensão de que o conhecimento tem duas dimensões: (1) a da natureza do *know-how* - design, produção, engenharia e (2) a composição do *know-how* em termos de conhecimento tácito e explícito e habilidades. Hall (1999, p. 188) apresenta uma figura das capacidades diferenciais:

Figura n.º 12: Capacidades Diferenciais

		Capacidades diferenciais			HA- BI- LI- DA- DES
Dependente de pessoas	FUNCIONAL	CULTURAL	POSICI O-NAL	REGULATÓRIO	
	Conhecimento dos empregados, fornecedores e distribuidores	Percepção de qualidade, cliente, habilidade para aprender e inovar			
			Reputação Rede de trabalho		
Independente de pessoas			Bases de dados	Contratos, Licenças Segredos comerciais Direitos de propriedade intelectual	A T I V O S

Fonte: adaptado de Hall (1999a, p. 188 e 1998).

2.3.1 Resumo / enfoque escolhido: As capacidades constituem-se num conceito que tem forte reflexo na literatura sobre gestão do conhecimento, sendo que as capacidades diferenciais abrangem competências funcionais e culturais e ativos intangíveis. Foi escolhida a abordagem de Hall (1998 e 1999) por estarem bem tipificadas as capacidades, optando-se, entretanto, por excluir as capacidades diferenciais regulatórias, por serem menos dependentes de pessoas:

Quadro n.º 5: Capacidades diferenciais que dependem mais de pessoas

Capacidades diferenciais que dependem mais de pessoas	
Funcionais	Conhecimento dos empregados, fornecedores e distribuidores
Culturais	Percepção de qualidade; cliente; habilidade para aprender e inovar
Posicionais	Reputação; rede de trabalho, base de dados ²⁵

Fonte: adaptado de Hall (1999).

2.4 Gestão Estratégica do Conhecimento e Formação de Capacidades Diferenciais

A literatura de gestão do conhecimento organizacional tem dado relevo à integração do conhecimento à estratégia de negócios, o que se refletiria em capacidades organizacionais que constituiriam vantagem competitiva. Assim, partindo da gestão estratégica (as estratégias corporativa, de negócios e funcional), em que se insere e é gerido o conhecimento organizacional, chega-se à **I. Gestão Estratégica do Conhecimento**, procurando-se estabelecer como balizador o que emergiu da literatura:

I.a Integração do conhecimento organizacional à estratégia, que envolve as seguintes questões: (1) quais são as estratégias relacionadas à gestão do conhecimento, onde e como são geridas, (2) como se dá a criação, aplicação e

²⁵ Com relação aos ativos, incluiu-se características mais dependentes de pessoas: rede de trabalho voltada à inovação, base de dados utilizada de forma inteligente.

compartilhamento do conhecimento no contexto de negócios e qual o modelo teórico adotado.

O que leva à questão principal: se as capacidades são a manifestação da integração do conhecimento e se constituem no principal papel da empresa (Grant, 1999b, Zahn, Foschiani e Tilebein, 2000), como verificar se a gestão estratégica do conhecimento pode ser relacionada à formação de capacidades diferenciais (Hall, 1998 e 1999)?

Em princípio, bastaria relacionar a gestão estratégica do conhecimento a qualquer capacidade diferencial que dependesse de pessoas. Entretanto, optou-se por utilizar o conceito capacidades diferenciais²⁶ (Hall, 1998 e 1999), referido no item anterior, enriquecido na explicitação das capacidades pela revisão de literatura de gestão do conhecimento, especialmente na vertente da empresa inteligente.

As **II. Capacidades Diferenciais** seguintes servem assim como balizadores de possíveis efeitos de iniciativas associadas ao gerenciamento estratégico do conhecimento:

II.a Concepção estratégica do negócio. Relaciona-se à capacidade diferencial funcional - conhecimento, habilidade e experiência dos empregados com relação ao mercado, concorrentes, fornecedores, distribuidores (Hall, 1998 e 1999).

A capacidade diferencial funcional mais relevante é a concepção estratégica do sistema de negócios, "*business system*" para Coyne²⁷ (citado por Hall 1999). Hamel (2000) é quem melhor desenvolve o viés estratégico do conceito de negócio, apresentando-o com quatro componentes conectados entre si, por meio de três intermediários, que funcionam como pontes:

- Estratégia essencial ← Configuração de atividades → Recursos estratégicos
- Estratégia essencial ← Benefícios para o cliente → Interface com o cliente
- Base de recursos ← Fronteiras da empresa → Rede de valor. Hamel (2000, p. 71-94)

²⁶ Bruyne (1977, p. 227) salienta que os estudos de caso rigorosos "devem ser guiados por um esquema teórico que serve de princípio diretor para a coleta de dados".

No modelo de Hamel (2000), a estratégia essencial é composta pela missão, escopo produto/mercado e base de diferenciação. Recursos estratégicos são as competências essenciais, os ativos estratégicos e os processos essenciais. A ligação "ponte" entre a estratégia e os recursos é chamada de configuração de atividades. Na interface com o cliente, estão a efetivação e o suporte, informação e *insight*, dinâmica de relacionamento e estrutura de preços. A rede de valor compõe-se dos fornecedores, parceiros e coalizões. Como pilares de seu modelo de negócio, Hamel (2000) apresenta fatores que determinam o potencial de lucro: eficiência, exclusividade, compatibilidade e impulsores de lucro: retornos crescentes, bloqueio de concorrentes, economias estratégicas e flexibilidade estratégica.

Por outro lado, Treacy e Wiersema (1995) destacam a estratégia - ou proposição de valor ao cliente - *excelência operacional*: atendimento otimizado e simplificado; operações padronizadas, com poucas decisões para funcionários; obediência às regras e premiação da eficiência. Em outra concepção, Porter (1997, p. 7-10) considera excelência operacional "importante, necessária, mas não suficiente" e que não deve ser confundida com estratégia, que "se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente, [...] a compreender de que forma ela pode ser diferente de outras empresas". Assim, por se entender que a concepção estratégica do negócio é indiscutivelmente uma capacidade diferencial, opta-se por adotá-la, em vez de excelência operacional.

Chiesa e Manzini (1997, p. 197-198) também colocam no primeiro nível de importância a capacidade "visão sistêmica - identificar e compreender o contexto competitivo e o quadro de referência de suas ações", que envolve a análise do contexto em que a empresa compete e a coordenação e integração dos recursos da firma. Para Davenport e Prusak (1998, p. 203) a concepção da empresa como um sistema é uma das formas de começar a gestão do conhecimento. McGill e Slocum (1995) apontam pensamento sistêmico como um dos comportamentos da empresa inteligente.

²⁷ em que Hall se baseou para criar o conceito.

Visão estratégica é uma competência - referida por Zarifian (1999, p. 95) - que não deve se restringir à cúpula pensante da organização, mas integrar as competências individuais, buscando-se a visibilidade dos objetivos estratégicos da empresa. Fleury e Leme Fleury (2000, p. 25) referem-se à visão estratégica: "conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio".

Por sua vez, Nogueira e Moreira (1998, p. 121) analisam o direcionamento para o futuro, com base em Prahalad e Hamel (1999), constatando que não se confia na visão definida pela empresa para o futuro e se dedica às questões estratégicas muito menos tempo do que seria necessário. Igualmente o processo formal de planejamento não é tão relevante, pois "possuir plano, orçamento e outros produtos não garante que o processo de planejamento seja efetivamente endereçado às questões chaves para a construção do futuro da empresa" (Nogueira e Moreira, 1998, p. 122).

II.b Intenção estratégica de aprender. Habilidade para aprender é, na concepção de Hall (1999), uma capacidade diferencial cultural. Intenção estratégica é um objetivo aceito pelos empregados, que o "percebem como inerentemente válido. Portanto, implica uma noção de destino. Direção, descoberta, destino" (Hamel e Prahalad, 1997, p. 150). Davenport e Prusak (1998, p. 203) relacionam entre as formas de começar a gestão do conhecimento "construir e facilitar comunidades de aprendizado e prática".

Uma intenção estratégica para aprender: abertura a outras perspectivas, *empowerment*, diminuição de controles, aceitação responsável de riscos, disposição para experimentar, aceitar fracassos e aprender com o passado e abertura para o feedback (reflexão crítica sobre a ação) (McGill e Slocum, 1995, p. 13-261). Aprender a aprender também é mencionado por Meister (1999, p. 13) e está incluído no conceito de abertura de McGill e Slocum (1995), e na rede de aprendizado

voluntário de Pinchot e Pinchot (1994), que também se refere à liberdade de iniciativa, equipe autônoma e autogestão democrática. Meister (1999) refere-se ao autogerenciamento da carreira. É o que Davenport e Prusak (1998, p. 203) consideram "concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal".

II.c Compreensão e apoio às necessidades do cliente. Reputação da companhia e dos produtos/serviços é o que Hall (1999) relaciona com capacidades diferenciais posicionais e percepção de qualidade nas capacidades diferenciais culturais, entre as quais inclui também tradição de serviços aos clientes (Hall, 1998). Está contido em empatia referida por McGill e Slocum (1995), definida como "resolver positivamente falhas nas comunicações, perda de confiança e dissolução de relacionamentos. (McGill e Slocum, 1995, p. 22).

Na estratégia de Intimidade com o Cliente, de Treacy e Wiersema (1995, p. 151-153), as "empresas íntimas dos clientes bem-sucedidas são aquelas que se tornaram peritas nos negócios de seus clientes e na criação de soluções. [...] Profundo conhecimento do cliente [...] e se moldar às necessidades destes".

Sivula, Bosch e Elfring (1998) desenvolvem modelo de gerenciamento do conhecimento específico ao negócio de empresas de serviços em que a construção da competência incorpora a dimensão dos clientes à base de conhecimentos organizacionais. Prahalad e Ramaswamy (2000) abordam a necessidade de cooptar (*co-opting*) as competências do cliente, criando-se uma rede avançada que os inclua, considerando-os agentes ativos da criação de valor e propondo a criação de uma infra-estrutura que permita o diálogo para apreender as expectativas dos clientes e até mesmo tê-los como colaboradores no desenvolvimento conjunto de produtos e serviços.

II.d Colaboração do pessoal para a inovação. Hall (1998) cita habilidade para inovar entre as capacidades culturais. Rede de trabalho é citada por Hall (1999) como capacidade diferencial posicional, que pode servir como meio de os empregados contribuírem para a inovação. McGill e Slocum (1995) referem-se à criatividade; Meister (1999), ao raciocínio criativo e à resolução de problemas.

Para Treacy e Wiersema (1995, p. 144), "[...] todos os funcionários se dedicam a repassar informações sobre o desempenho interno e externo da empresa", o que pode contribuir na busca da *liderança em produtos*. Brown (2000) destaca princípios tais como: 1) pesquisar práticas de trabalho tanto quanto novos produtos; 2) a inovação existe, o difícil é aprender com ela; 3) a pesquisa deve co-produzir inovações e 4) o principal parceiro da inovação é o cliente.

Hamel (2000) desafia a "pensar além de novos produtos e serviços e raciocinar em termos de novos conceitos de negócio, de inovações capazes de atender às necessidades dos clientes de maneira não-convencional" e propõe que as empresas localizem os "pontos cegos do negócio", que são os que as impedem de perceber as oportunidades de inovar.

II.e Utilização inteligente da base de dados. Hall (1999) inclui entre as capacidades diferenciais posicionais (ativo) a base de dados, na qual se acrescenta a forma de utilizar os dados, que está relacionada com pessoas. Davenport e Prusak (1998, p. 53-54) referem-se ao uso da *"Tecnologia de Informação com sabedoria: [...] redes de computador [...] podem melhorar substancialmente a eficiência [...] a informação agrega valor - não se observam as seguintes limitações: estruturas rígidas de dados, de difícil consulta, concentração excessiva no sistema e desleixe no conteúdo, sobrecarga de informações, lentidão no sistema"*. Schuck (1997, p. 239) descreve "o principal papel dos funcionários [...] usar as informações de modo a contribuir para o negócio".

2.4.3 Resumo / enfoque escolhido. Retomam-se os conceitos 2.1 Estratégia / Gestão Estratégica: as estratégias corporativa, de negócios, funcional, nas quais se integram e são geridas as práticas associadas à gestão do conhecimento, e os recursos e a formação das capacidades. Procura-se então relacionar o que foi denominado 2.2 Gestão Estratégica do Conhecimento Organizacional com as 2.3 Capacidades Diferenciais, como está sintetizado no seguinte:

I. Gestão Estratégica do Conhecimento II. Capacidades Diferenciais

<p>I.a Gestão do Conhecimento integrada à estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias relacionadas à gestão do conhecimento e onde e como são geridas - Criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento organizacional no contexto de <u>negócios</u> e <p>modelo teórico adotado</p>	<p>II.a Concepção estratégica do <u>negócio</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores <p>II.b Intenção estratégica de aprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> - habilidade para aprender <p>II.c Compreensão e apoio às necessidades do <u>cliente</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reputação da empresa e do serviço - Percepção de qualidade <p>II.d Contribuição para a inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - habilidade para inovar - rede de trabalho (<i>networks</i>) <p>II.e Utilização inteligente da base de dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - base de dados
---	---

Fonte: adaptado de Hall (1998 e 1999) e da revisão da literatura.

3. METODOLOGIA

3.1 Especificação do problema

Considerando-se o problema central deste estudo - como as práticas de gestão estratégica do conhecimento de organizações bancárias podem ser relacionadas à formação de capacidades diferenciais -, procurar-se-á responder às seguintes perguntas:

3.2 Perguntas de pesquisa

3.2.1 Nas organizações bancárias pesquisadas, quais são as capacidades diferenciais que dependem de pessoas e como acontece a formação das capacidades diferenciais?

3.2.2 Quais são as práticas de gestão estratégica do conhecimento organizacional dos bancos, verificando quais características se aproximam de constructos teóricos ou aplicações relacionadas com a gestão do conhecimento?

3.2.3 Como as práticas associadas à gestão estratégica do conhecimento podem ser relacionadas à formação de capacidades diferenciais de organizações bancárias?

3.2.4 Que comparações podem ser estabelecidas entre as diferentes estratégias de gestão do conhecimento de organizações bancárias e sua relação com a formação de capacidades diferenciais?

A seguir apresentam-se as 3.3 Categorias Analíticas que fazem parte do estudo, seguido das respectivas 3.4 Definições Constitutivas (DC) e Operacionais (DO) e dos termos relevantes.

3.3 Categorias Analíticas de Estudo

As categorias analíticas de estudo são sintetizadas no quadro n.º 7, e, a seguir, as descrições constitutivas e operacionais que orientam a pesquisa.

Quadro n.º 7: Gestão Estratégica do Conhecimento ⇔ Capacidades Diferenciais

I. Gestão Estratégica do Conhecimento:	II. Capacidades Diferenciais:
<p>I.a Gestão do Conhecimento integrada à estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais são as estratégias relacionadas à gestão do conhecimento? - Onde e como são geridas? - Como se dá a criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento no contexto de negócios? - Qual o modelo teórico adotado? 	<p>II.a Concepção estratégica do <u>negócio</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores</u>: "Conhecer o negócio, o ambiente interno e externo" (Fleury e Leme Fleury, 2000). <p>II.b Intenção estratégica de aprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Habilidade para aprender</u>: abertura a outras perspectivas, <i>empowerment</i>, diminuição de controles, aceitação responsável de riscos, disposição para experimentar, aceitar fracassos e aprender com o passado, abertura para o feedback (reflexão crítica sobre a ação) (McGill e Slocum, 1995). <p>II.c Compreensão e apoio às necessidades do <u>cliente</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Reputação da empresa e do serviço</u>: "Profundo conhecimento do cliente, tornando-se peritos em seus negócios e se moldando às necessidades destes e na criação de soluções" (Treacy e Wiersema, 1995). - Empatia para resolver falhas nas comunicações,

	<p>perda de confiança e dissolução de relacionamentos. (McGill e Slocum, 1995)..</p> <p>II.d Contribuição para a inovação: - <u>Habilidade para inovar</u>: (Hall, 1998, 1999). A organização prevê contribuições de todos os empregados por meio de <u>rede</u> (<i>networks</i>).</p> <p>II.e Utilização inteligente da <u>base de dados</u>: - Usar as informações de modo a contribuir para o negócio. (Schuck, 1996, Davenport e Prusak, 1998).</p>
--	---

3.4 Definições Constitutivas (DC) e Operacionais (DO) das Categorias Analíticas:

I. Gestão Estratégica do Conhecimento

DC: **Gestão Estratégica do Conhecimento.** Processo por meio do qual o conhecimento é criado, ou adquirido externamente, ou o conhecimento já existente é utilizado dentro da organização - sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas e é aplicado e compartilhado no contexto de negócios, alinhando-se e integrando a estratégia (Nonaka e Takeuchi, 1997a, Grant, 1999b, Zahn, Foschiani e Tilebein, 2000).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de áreas funcionais e estratégicas e triangulação: busca-se comparar - por meio de análise de conteúdo e de discurso²⁸ - as respostas às perguntas dos roteiros de entrevista de nível estratégico e de triangulação²⁹ com as questões abaixo, procurando-se identificar o processo por meio qual a

I.a Gestão do Conhecimento é Integrada à Estratégia:

- quais são as estratégias relacionadas à gestão do conhecimento, onde e como são geridas,
- como se dá a criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento no contexto de negócios e
- qual o modelo teórico adotado.

II. Capacidades Diferenciais

²⁸ A ser melhor explicitado no item 3.5.3.3 Tratamento dos dados.

DC: **Capacidades diferenciais** são as que contribuem com a sustentação da vantagem competitiva: os ativos intangíveis que pertencem aos indivíduos ou são habilidades de equipes e não são facilmente transferíveis, tanto baseados em competências: diferenciais funcionais (conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores), diferenciais culturais (percepção da qualidade, cliente, habilidade para aprender e inovar), quanto baseados em ativos: diferenciais posicionais (reputação, rede, bases de dados). (Hall, 1998 e 1999).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes de agências e triangulação com observação e fontes secundárias, buscando-se estabelecer, para cada uma das organizações estudadas, uma ordem de evidência³⁰ dos cinco seguintes indicadores a seguir indicados.

DC: **II.a Concepção estratégica do negócio.** "Conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos". (Fleury e Leme Fleury, 2000, p. 25).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes de agências e triangulação com observação e fontes secundárias, buscando-se por meio de análise de conteúdo e de discurso comparar as respostas à pergunta 3 (e subitens) do roteiro de entrevista reproduzido em "7. Anexos" com os conceitos abaixo:

II.a Concepção estratégica do negócio	<ul style="list-style-type: none">- Conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores, dentro do que se destaca:- Conhecer o negócio, o ambiente interno e externo. (Fleury e Leme Fleury, 2000).
--	--

DC: **II.b Intenção estratégica de aprender.** Uma intenção estratégica para aprender: abertura a outras perspectivas, *empowerment*, diminuição de controles, aceitação responsável de riscos, disposição para experimentar, aceitar fracassos

²⁹ Os roteiros são reproduzidos em "7. Anexos".

³⁰ constitui a simples ordenação, por estarem os fatores sob análise sendo percebidos claramente, ao se confrontar os referenciais teóricos das capacidades diferenciais, com as respostas dadas pelos entrevistados, o que foi complementado pelas fontes secundárias e observação não participante (triangulação).

e aprender com o passado e abertura para o feedback (reflexão crítica sobre a ação). (McGill e Slocum, 1995, p. 13-261).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes de agências e triangulação com observação e fontes secundárias, buscando-se por meio de análise de conteúdo e de discurso comparar as respostas à pergunta 4 (e subitens) do roteiro de entrevista reproduzido em "7. Anexos" com os conceitos abaixo:

II.b Intenção estratégica de aprender	<ul style="list-style-type: none"> - abertura a outras perspectivas, - <i>empowerment</i>, diminuição de controles, aceitação responsável de riscos, disposição para experimentar, aceitar fracassos e aprender com o passado, abertura para o feedback (reflexão crítica sobre a ação). (McGill e Slocum, 1995, p. 13-261).
--	--

DC: **II.c Compreensão e apoio às necessidades do cliente.** "[...] usarão suas habilidades de empatia para resolver positivamente falhas nas comunicações, perda de confiança e dissolução de relacionamentos. (McGill e Slocum, 1995, p. 22). "As empresas íntimas dos clientes bem-sucedidas são aquelas que se tornaram peritas nos negócios de seus clientes e na criação de soluções. [...] Profundo conhecimento do cliente [...] e se moldar às necessidades destes" (Treacy e Wiersema, 1995, p. 151-153).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes de agências e triangulação com observação e fontes secundárias, buscando-se por meio de análise de conteúdo e de discurso comparar as respostas à pergunta 5 (e subitens) do roteiro de entrevista reproduzido em "7. Anexos" com os conceitos abaixo:

II.c Compreensão e apoio às necessidades do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Profundo conhecimento do cliente, tornando-se peritos em seus negócios e se moldando às necessidades destes e na criação de soluções (Treacy e Wiersema, 1995). - Empatia para resolver falhas nas comunicações, perda de confiança e dissolução de relacionamentos.
--	---

	(McGill e Slocum, 1995).
--	--------------------------

DC: **II.d Contribuição para a inovação.** "[...] todos os funcionários se dedicam a repassar informações sobre o desempenho interno e externo da empresa" (Treacy e Wiersema, 1995, p. 144), por meio de redes (*networks*), ou de outra forma, procurando-se incentivar a "habilidade para inovar". (Hall, 1998, 1999).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes de agências e triangulação com observação e fontes secundárias, buscando-se por meio de análise de conteúdo e de discurso comparar as respostas à pergunta 6 (e subitens) do roteiro de entrevista reproduzido em "7. Anexos" com os conceitos abaixo:

II.d Contribuição para a inovação.	- A organização prevê contribuições de todos os empregados por meio de rede (<i>networks</i>), ou de outra forma, procurando-se incentivar a "habilidade para inovar". (Hall, 1998, 1999).
---	--

DC: **II.e Utilização inteligente de base de dados.** "*Usando a Tecnologia de Informação com Sabedoria.* [...] redes de computador podem melhorar substancialmente a eficiência [...]" (Davenport e Prusak, 1998, p. 53-54). "O principal papel dos funcionários dentro de um ambiente informatizado [...] usar as informações de modo a contribuir para o negócio" (Schuck, 1996, p. 239).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes de agências e triangulação com observação e fontes secundárias, buscando-se por meio de análise de conteúdo e de discurso comparar as respostas à pergunta 7 (e subitens) do roteiro de entrevista reproduzido em "7. Anexos" com os conceitos abaixo:

II.e Utilização inteligente de base de dados.	- Usar as informações de modo a contribuir para o negócio. (Schuck, 1996, Davenport e Prusak, 1998).
--	---

Definição de termos relevantes

- **Estratégia** pode ser vista como:
 - um plano - olhar para frente, estratégia pretendida -, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro;
 - um padrão - olhar para o comportamento passado, estratégia realizada -, consistência em comportamento ao longo do tempo;
 - uma posição, a localização de determinados produtos em determinados mercados;
 - uma perspectiva, a maneira fundamental de fazer as coisas;
 - um truque / tática ("ploy"), uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998, p. 9-15).

3.5 Delimitação e "design" da pesquisa

3.5.1 Delineamento da pesquisa

Opta-se por uma abordagem de estudo de caso comparativo explicativo ou causal *ex post factum* com corte transversal, com estratégia de pesquisa qualitativa. O nível de análise é organizacional e as três unidades de análise são compostas de indivíduos dirigentes dos subgrupos operacional e estratégico da organização em estudo.

De acordo com Contandriopoulos et alii (1997, p. 40) o estudo de caso é uma estratégia na qual o pesquisador decide trabalhar sobre uma unidade de análise (ou sobre um pequeno número de unidades). A observação do caso se faz pelo interior. O potencial explicativo desta estratégia provém da coerência da estrutura das relações entre os componentes do caso, e da coerência das variações dessas relações no tempo. O potencial explicativo decorre, então, da profundidade da análise do caso e não do número de unidades de análise estudadas. Contandriopoulos et alii (1997, p. 40).

O estudo de caso apresenta-se então como a forma mais adequada de fornecer meios necessários às indagações sobre "como" a gestão estratégica do conhecimento se relaciona com capacidades diferenciais - e "por que", por tratar-se - de acordo com Yin (1989, p. 23) - de "uma investigação empírica que investiga um

fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real; quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

"O caso de uma única organização certamente não oferece o melhor caminho de investigação: impõe-se uma abordagem comparativa de seus caracteres e suas variações" Bruyne (1977, p. 228-229), que salienta que o estudo comparativo de casos obriga o pesquisador "a abandonar seu ponto de vista subjetivo particular, a adaptar suas exigências normativas a um sistema de referências múltiplas; de algum modo, são os próprios objetos que se situam uns em relação aos outros".

As dificuldades de pesquisar estratégias organizacionais já foram apontadas por Mintzberg e Waters (1982, p. 465):

[...] poucas pesquisas sobre como as estratégias se formam têm sido desenvolvidas, por algumas razões óbvias. Primeiro, as estratégias não mudam de acordo com o programado; podem ficar estáveis por anos, mesmo décadas, antes de se modificarem. Segundo, mesmo quando mudam, o processo pode ser complexo [...] o que significa amostragem pequena e grande investimento de tempo (Mintzberg e Waters, 1982, p. 465).

Richardson (1999, p. 17) destaca que "faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas sobretudo para determinar a existência de relação" e busca-se uma resposta para um problema específico.

Vergara (1998, p. 44-45) propõe que, quanto aos fins, uma pesquisa pode ser explicativa, que "tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno". Richardson (1999, p. 66) considera explicativo o estudo em que se busca "analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno".

Para Godoy (1995, p. 25-26) o "estudo de caso se caracteriza por um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente" ou mais de uma - casos múltiplos, podendo-se também estabelecer comparações. Supõe-se que há conhecimento consolidado sobre o objeto de investigação, gestão estratégica do conhecimento e capacidades diferenciais, o que permite o estabelecimento de "relação causal entre intervenções na vida real" como define Yin (1989), que

esclarece ser estudo de caso a estratégia preferida quando são colocadas as questões explicativas "como" e "porque", sendo também usados em estudos organizacionais, gerenciais e planejamento, servindo para iluminar uma decisão ou grupo de decisões, investigando como e porque foram tomadas.

Na tipologia de pesquisa de Vergara (1998, p. 44-47) evidencia-se, quanto aos meios de investigação, como estudo de caso ex post factum, por referir-se a fatos já ocorridos e não haver manipulação ou controle dos fenômenos sob investigação (Kerlinger, 1980). E, de acordo com Richardson (1999, p. 148), os dados são colhidos num determinado ponto do tempo (ano 2000) - corte transversal, com base nos entrevistados selecionados intencionalmente para descrever as organizações neste determinado momento.

Richardson (1999, p. 80) destaca que pesquisas com o uso de metodologia qualitativa permitem o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social e

podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Richardson (1999, p. 80).

Triviños (1994, p. 123-132) enumera características da pesquisa qualitativa: ambiente natural como fonte direta de dados; pesquisador como instrumento-chave; preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados; tendência à análise intuitiva de dados; preocupação essencial com o significado. E salienta a necessidade de abertura do pesquisador "dotado de amplo e flexível espírito de trabalho", que embora "parte premunido de certas idéias gerais" não necessariamente a elas se prende, permanecendo aberto ao que emergir da realidade.

O nível organizacional de análise: 1) operacional (dependências localizadas em Curitiba); 2) estratégico (área funcional ou corporativa, na matriz dos bancos em Brasília e São Paulo).

É importante ressaltar a necessidade de pesquisar também o nível estratégico, a partir do qual são geradas e validadas as estratégias centradas no

conhecimento, as quais podem se refletir na unidade operacional como capacidades diferenciais. Contandriopoulos et alii (1997, p. 40-41) salientam a importância de estudar-se vários níveis de análise imbricados, que indicam

[...] diferentes níveis de explicação de um fenômeno. A definição dos níveis de análise deve ser feito à luz da teoria subjacente da pesquisa. O recurso a vários níveis de análise permite, muitas vezes, conceber um caso que responda melhor à questão da pesquisa. (Contandriopoulos et alii, 1997, p. 40-41)

3.5.2 Organizações estudadas

As organizações estudadas - Banco do Brasil, Bradesco e Citibank - foram escolhidas intencionalmente. O critério de escolha foi a diferença da constituição do capital dos bancos e a representatividade:

- 1) público nacional, que representa 43,7% do mercado bancário no Brasil, sendo que sua base individual de clientes 25,5% do total. Em volume de empréstimos à PF e PJ³¹, os bancos públicos ocupam 40,3% do mercado.
- 2) privado nacional, que representa 31,4% do mercado e, em volume de empréstimos à PF e PJ, os bancos privados nacionais ocupam 41,9% do mercado bancário.
- 3) privado estrangeiro, que representa 24,8% do mercado e em volume de empréstimos à PF e PJ os bancos internacionais ocupam 17,8% do mercado. (dados de março de 2000, Relatório Bancos Estrangeiros, Gazeta Mercantil, 31.8.2000).

Os entrevistados escolhidos foram indivíduos dirigentes dos subgrupos operacional e estratégico da organização sob estudo. Como na pesquisa qualitativa a relevância está "na qualidade da informações, e não no número de entrevistados" (Richardson, 1999, p. 99) e busca-se ser capaz "de ter acesso às autênticas opiniões" (Richardson, 1999, p. 95), escolheu-se para entrevistar:

- um dirigente de unidade do nível operacional, de três dependências de cada um dos três diferentes bancos, localizadas em Curitiba;
- um dirigente do nível estratégico, na sede dos três bancos,

³¹ Pessoas Físicas PF e Pessoas Jurídicas PJ, excluindo-se empréstimos à União. A compra recente do Banespa (público) por um grupo estrangeiro altera tais percentuais.

que estejam comprometidos com o objeto da investigação e demonstraram predisposição para cooperar com a pesquisa acadêmica e que atendam aos requisitos do bom informante relacionados por Triviños (1994, p. 144):

- a) antigüidade na organização e envolvimento desde o começo com o fenômeno sob estudo;
- b) conhecimento das circunstâncias que envolvem o foco em análise;
- c) disponibilidade para participar das entrevistas e encontros;
- d) capacidade de expressar o que é essencial do fenômeno e o detalhe vital que enriquece sua compreensão.

Foram entrevistados, no total, 22 dirigentes: 11 do nível operacional e 11 do nível estratégico, incluindo o presidente de um dos bancos. As entrevistas - registradas em fitas cassetes - foram transcritas integralmente e têm duração mínima de 35min e máxima de 4h30min, a saber:

- 1) O Banco do Brasil tem 2820 agências no Brasil; em Curitiba, há uma rede de 31 agências, das quais foram entrevistados 5 gerentes de agência; e mais 5 dirigentes do nível estratégico, na sede do banco, em Brasília.
- 2) A rede do Bradesco conta 2157 agências no Brasil; das quais, 23 agências estão localizadas em Curitiba, tendo sido entrevistados 3 dos gerentes de agência; e apenas um dirigente do nível estratégico, sede em São Paulo.
- 3) O Citibank conta com 35 agências no Brasil; em Curitiba, uma única agência, com unidades Corporate, Private, Consumer e um posto de serviços, foram entrevistados 3 gerentes; e mais 5 dirigentes, entre os quais o Presidente, na sede em São Paulo.

3.5.3 Coleta e tratamento de dados:

A coleta de dados deu-se por meio de (1) dados secundários: utilização de documentos; (2) dados primários: informações colhidas com indivíduos em entrevistas semi-estruturadas em profundidade, para as quais são utilizados os dados secundários e a observação não participante. E, buscando-se maior rigor metodológico, um esquema teórico serviu como princípio diretor da coleta de dados (Bruyne, p. 1977, p. 227). No tratamento dos dados, foram utilizadas pesquisa documental, análise documental, análise do discurso e análise de conteúdo, complementado com a técnica de triangulação dos dados.

3.5.3.1 Dados primários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas (Richardson 1999, p. 210, Contandriopoulos et alii, 1997, p. 71-73, Triviños, 1994) com os dirigentes dos níveis operacional e estratégico da organização, visando a confirmar os dados secundários e os obtidos da observação não participante (Richardson 1999, Triviños, 1994), procurando-se estabelecer uma ordem de evidência das capacidades diferenciais e verificar a contribuição das práticas de gestão do conhecimento.

Triviños (1994, 146) salienta que na entrevista semi-estruturada se "parte de certos questionamentos básicos", apoiados em teorias e em dados levantados na observação e nas fontes secundárias, que oferecem possibilidade de investigação "fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante", o que conferiu maior amplitude na compreensão do fenômeno em estudo.

O levantamento de dados pela observação não participante consiste em destacar de um fenômeno algo específico, prestando-se a atenção em suas características, por exemplo, no caso específico, às capacidades diferenciais e às estratégias associadas à gestão do conhecimento: "Individualizam-se ou agrupam-se os fenômenos dentro de uma realidade que é indivisível, essencialmente para descobrir seus aspectos aparentiais e mais profundos, até captar, se for possível, [...] relações etc." Triviños (1994, p. 153). No caso, a observação não participante está limitada a participação em reuniões da rede colegiada de gerentes de agência, observando-se como se dá a interação e compartilhamento de conhecimentos, e a observação de como acontece a interação dos gerentes de unidades operacionais com os clientes e os funcionários.

3.5.3.2 Dados secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos: análise documental de primeira mão, pesquisa em dados de domínio público - site dos bancos e demais publicações abertas (relatórios, balanços e outros) -, e documentos internos; e análise de dados de segunda mão, documentos já analisados e publicados, o que permite um paralelo na investigação. Além de jornais e revistas que, como opção metodológica, para não aumentar as referências bibliográficas, foram citados em notas de rodapé. Tais dados serviram de subsídios

à observação não participante e à realização das entrevistas pessoais dirigidas semi-estruturadas.

Para Ferrari (1982, p. 224-226), pesquisa documental "tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos" e relaciona como documentos de primeira mão arquivos públicos, documentos oficiais, imprensa, arquivos privados e documentação que não tenha sofrido tratamento analítico. No caso específico, foram analisados documentos internos sobre elaboração, validação e implementação de estratégias, planos, planejamentos, documentos referentes às decisões administrativas, políticas gerais e específicas e outros que melhor esclareçam a relação entre estratégias associadas à gestão do conhecimento e formação de capacidades diferenciais.

3.5.3.3 Tratamento de dados. Os dados foram analisados pela técnica de análise documental, definida por Bardin (1979, p. 46) como "representação condensada de informação, para consulta e armazenamento" e por meio de análise de conteúdo - "a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem".

O tratamento dos dados por meio de análise de conteúdo é explicitado em Bardin (1979) e constitui na análise de respostas a questões abertas como as formuladas nas entrevistas semi-estruturadas e que estão nos roteiros reproduzidos no item 7. Anexos. Por exemplo, há uma pergunta aberta, não dirigida:

1. Na sua percepção, quais são as capacidades organizacionais (competências e ativos intangíveis) dependentes de pessoas que destacam esta agência?
 - 1.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?

As respostas espontâneas dos entrevistados a essa pergunta foram analisadas temática e transversalmente (Bardin, 1979, p. 66) e comparadas aos conceitos das capacidades diferenciais apresentados na revisão de literatura, avaliando-se sua aproximação e estabelecendo-se uma ordem de evidência.

A *ordem de evidência* é um procedimento não previsto na literatura metodológica e constitui a simples ordenação, por estarem os fatores sob análise sendo percebidos claramente, ao se confrontar os referenciais teóricos das capacidades diferenciais com as respostas dadas pelos entrevistados, o que foi complementado pelas fontes secundárias e observação não participante (triangulação).

A ordem de evidência vai do 1º - maior evidência ao 5º - menor evidência e recebe, como destaque indicativo, um asterisco entre parênteses: (*). Tal procedimento metodológico foi uma forma encontrada para tentar estabelecer uma escala de evidência das capacidades diferenciais nas organizações em estudo, sem adotar critérios tais como pouco presente/mais ou menos/muito presente ou outros, nem envolver julgamento de valor.

A capacidade diferencial menos evidente de um banco pode ser um fator muito forte, porém as demais capacidades são ainda mais evidentes. O pressuposto é que capacidades estão presentes em todas as organizações em maior ou menor evidência, ou destaque. E, ao estabelecer a comparação entre as organizações, destacam-se as capacidades que se evidenciam para cada banco.

Para estabelecer a ordem de evidência, é necessário que a "inferência - sempre que realizada - ser fundada na presença do índice" (Bardin, 1979, p. 115), no caso o conceito de capacidades diferenciais. Busca-se comparar as respostas às perguntas de entrevista - vide item 7. Anexos -, específicas sobre as capacidades diferenciais, com os conceitos de capacidades diferenciais e criar a ordenação pela maior coincidência das respostas com os conceitos, como no exemplo a seguir:

2. Na sua percepção, o que seria concepção estratégica do negócio?
 - 2.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
 - 2.2 Como melhor compreender os assuntos chaves de negócio e as oportunidades que os diferentes clientes proporcionam?
 - 2.3 Há planejamento operacional formalizado, planos de ação? Como é desenvolvido e como é sua implementação? Há sistema de avaliação?

As respostas são analisadas temática e transversalmente para ver se há coincidência com o conceito de "concepção estratégica do negócio", o que indicaria que há percepção do conceito, o que é indicado quantitativamente: 4 respondentes entre 5 têm sua resposta analisada como "parcialmente" e 1 entre 5 como "não" se aproximando do conceito, por exemplo. Bardin (1979, p. 115) destaca que "a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação". Assim todas as respostas às perguntas, que são apresentadas na íntegra no item "7. Anexos", são comparadas com os conceitos de capacidades diferenciais. O objetivo é fazer comparação entre as cinco capacidades diferenciais, destacando se estão mais ou menos evidentes em cada organização.

Ainda é apresentado um quadro síntese de cada uma das capacidades diferenciais, e cada uma das perguntas secundárias é justificada com algumas respostas (justificação) selecionadas como representativas e - se conveniente - é indicado quantitativamente se a pergunta envolver respostas que se situem no *continuum* "sim - mais ou menos - não", por exemplo. E, ainda, na apresentação das capacidades são apresentados excertos de trechos das entrevistas.

A técnica de análise do discurso -- que se constitui em uma abordagem semiótica "susceptível de dar conta, nos limites dos seus próprios princípios de pertinência, do mais amplo leque de formas de produção social do sentido" (Greimas e Landowski, 1986, p. 11) -- foi utilizada de forma complementar e subsidiária à análise acima referida.

Já a técnica de triangulação foi empregada para dar maior abrangência à descrição, explicação e compreensão do foco da pesquisa. A inter-relação - triangulação - dos dados, adotando-se diferentes perspectivas de análise dos processos e produtos (1) centrados no sujeito, (2) produzidos pelo meio, (3) originados pela macroestrutura, torna possível uma melhor compreensão do fenômeno pesquisado e parte do pressuposto de que "é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno [...]" (Triviños, 1994, p. 138). Tal razão justifica a realização das entrevistas de triangulação, com o nível estratégico, para confirmar os dados levantados nas entrevistas com os dirigentes operacionais e as fontes secundárias e confirmar as percepções.

3.6 Protocolo do Estudo de Caso

A obtenção dos dados secundários e primários foi orientada por roteiros de: (1) observação e (2) de entrevistas semi-estruturadas (dados primários) diferenciadas para os níveis operacional e estratégico e para a triangulação de dados (vide 7. Anexos).

Considerando-se as dificuldades metodológicas envolvidas neste trabalho, serão a seguir apontadas algumas limitações do estudo.

3.7 Limitações do Estudo

Apesar de todo rigor nos procedimentos metodológicos, a pesquisa tem suas limitações. Uma limitação decorre do fato de que fatores relacionados à gestão estratégica do conhecimento e às capacidades diferenciais dependem do levantamento de opiniões (dados primários) por meio de entrevistas com indivíduos, sujeitas às inferências subjetivas, porque baseadas no que "o analista compreende da significação da mensagem" (Bardin, 1979, p. 115). Para atenuar tal limitação, foi preciso adotar o cuidado de não tornar a pesquisa dependente apenas dos informantes-chaves (Yin, 1989, p. 83), além de "reler o material, alterar releituras e interpretações e desconfiar da evidência" (Bardin, 1979, p. 115), valendo-se também da observação não participante, documentos e da técnica da triangulação.

Embora seja um procedimento usual, a metodologia adotada não permite que se estabeleça quantitativamente a importância dos fatores estudados, dependendo-se de interpretação qualitativa, subjetiva. As respostas obtidas são sintetizadas e tabuladas de forma que se estabeleça a ordem de evidência das capacidades diferenciais dos bancos, com uso de alguma quantificação (como admite Bardin, 1979, p. 115) e se aponte eventuais relações entre as categorias analíticas de estudo.

Outra limitação é com relação aos dados do Bradesco, que estão no mínimo estabelecido no delineamento metodológico, uma vez que não foi possível fazer a triangulação, pela impossibilidade de se entrevistar mais de um dirigente do nível

estratégico. Tal fato exige que sejam vistas com reservas as reflexões feitas com relação ao banco, porque a análise está limitada às percepções de: 1) três gerentes de agência, embora um deles tenha se disposto a falar por 4h30min, e 2) um dirigente do nível estratégico; além dos dados secundários e da observação não participante.

Outras limitações são inerentes ao fato de: 1) as organizações terem sido escolhidas por conveniência, 2) a primeira etapa do estudo - as entrevistas no nível operacional - estar restrita à Curitiba, com de 11 dirigentes, e mais 11 dirigentes do nível estratégico, nas sedes em Brasília e São Paulo, e 3) a se restringir apenas ao universo de três organizações. O que é fruto do tipo de estudo e da metodologia proposta.

Procurou-se, no entanto, minimizar as limitações com a adoção dos melhores procedimentos recomendados para tal tipo de pesquisa. Assim, embora a comparação "de um pequeno número de casos permita, melhor que um único caso, teorizar[...]", Bruyne (1977, p. 225) alerta que o estudo de caso só pode aspirar cientificidade se integrado num processo de pesquisa global em que o papel da teoria e da crítica epistemológica dos problemas não podem ser negligenciados. A teoria tem papel relevante, não se pretende negligenciar a crítica epistemológica, mas também não há objetivo de teorizar. O trabalho não aspira representar as organizações bancárias como um todo, ou mesmo seus segmentos, tratando-se de casos específicos, o que não permite possíveis generalizações ou inferências para outras organizações. Apesar disso, a representatividade das organizações pesquisadas é ampla para permitir a busca dos esclarecimentos com relação à realidade a ser observada, dentro da opção metodológica escolhida.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos conceitos apresentados na revisão da literatura, no capítulo 2, e na opção metodológica apresentada no capítulo 3, serão analisadas as estratégias dos bancos estudados, abordando-se gestão do conhecimento organizacional e a formação das capacidades diferenciais e suas relações, sempre tendo em vista o

problema de pesquisa: como práticas de gestão do conhecimento de organizações bancárias podem ser relacionadas com a formação de capacidades diferenciais.

Inicialmente será feita uma referência ao sistema bancário e reforçada a razão da escolha dos bancos estudados. Além de composta por organizações intensivas em serviços e conhecimento - foco do trabalho -, um sistema bancário é um elemento estratégico no jogo pela determinação da competitividade de um país, por permitir reunir e canalizar recursos excedentes para as atividades produtivas, ou dissipá-los em atividades especulativas (Carvalho, 1999). O setor, no Brasil, vem passando por transformações, marcadas pela entrada de bancos estrangeiros e por aquisições/liquidações de bancos estaduais e dos que apresentavam fragilidade financeira (Carvalho, 1999). Nesse contexto, a origem do capital pode ser um fator determinante na definição de grupamentos para pesquisa, e foi o principal fator na escolha das seguintes organizações estudadas: (1) o maior banco público (capital misto, com predominância da União) e o maior do Brasil e da América do Sul: Banco do Brasil; (2) o maior banco privado de capital nacional: Bradesco; (3) o mais antigo banco privado de capital estrangeiro no Brasil e pertencente ao maior grupo financeiro dos Estados Unidos da América EUA: Citibank, do Citigroup.

A parte inicial da apresentação e análise dos dados de cada um dos bancos será apresentada na seguinte ordem: 1) alguns dados sobre as organizações, 2) modelo teórico de gestão do conhecimento organizacional, 3) as capacidades diferenciais, 4) as práticas associadas à gestão do conhecimento relacionadas com formação de capacidades, apresentadas de forma analítica, em ordem de evidência. No final do capítulo, serão comparadas as estratégias dos bancos e comentadas as capacidades diferenciais, a gestão do conhecimento e sua contribuição para a formação das capacidades e a gestão estratégica do conhecimento.

Há que se alertar para os limites da coleta de dados, expostos na metodologia, que, muitas vezes, dificultam a aplicação dos conceitos, pela insuficiência de dados, fazendo com que a escolha da abordagem teórica se dê por conveniência, em função do que os dados sinalizam. Nem sempre os dados oferecem possibilidades de se fazer um delineamento completo e sistemático, o que dificulta um pouco a comparação entre os bancos, uma vez que se obteve mais

dados sobre o Banco do Brasil, um pouco menos do Citibank, e menos ainda do Bradesco. Apesar disso, os dados são suficientes para o propósito da pesquisa.

4.1 Apresentação e Análise dos Dados

4.1.1 Banco do Brasil

Organização de capital estatal, o Banco do Brasil foi fundado há 192 anos³² e é atualmente o maior banco do País e da América Latina, contando com uma base de 12,893 milhões de clientes, 2820 agências e 4382 postos de atendimento em 2500 cidades de todo o Brasil, 70 mil funcionários, 138,363 bilhões de reais de ativo total, operações de crédito de 40 bilhões de reais, lucro líquido de R\$ 0,974 bilhão (relativos ao ano de 2000) que corresponde a uma rentabilidade de 12,23 % sobre o patrimônio de 7,965 bilhões. É um banco de varejo. Dispõe ainda de uma rede de 34 agências localizadas em 23 países no exterior, além de ter firmado parcerias internacionais com a Visa, Mastercard e Western Union (EUA), o que permite aos seus clientes acessos a serviços financeiros em todo o mundo.

O atual presidente, Paolo Enrico Maria Zaghen, busca³³ "continuar o processo de reestruturação do Banco", iniciado em 1995, com a injeção de R\$ 8 bilhões por seu sócio controlador, a União, que detém 71,3% do capital. Atualmente o Banco do Brasil "está melhor do que antes da reestruturação. Estamos ganhando dinheiro como banco. [...] atuamos em duas frentes. Uma como qualquer banco privado. A outra, prestamos serviços para o Governo e somos remunerados por isso". A aparente dualidade de interesses: privado (lucro) x público (estar a serviço do cidadão e contribuir com desenvolvimento do País) reflete-se na atual Missão da organização: "ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às

³² No Rio de Janeiro, em 12 de outubro de 1808, pelo Príncipe Regente D. João.

³³ Conforme entrevista concedida a Fernando Thompson (Dinheiro, 19.08.2000).

expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade".

O Banco incentiva a produção de alimentos, como o financiador de 70% do crédito rural, é o principal parceiro da União e das administrações estaduais e municipais, e apóia os financiamentos à exportação e à importação, com 20,55% de participação no mercado (liderança), além de atuar nas demais áreas de um banco comercial.

A organização foi escolhida entre os 10 "Melhores Exemplos" de cidadania corporativa, na edição "Guia da Boa Cidadania Corporativa" (Exame 728, 2000, p. 40), em que alcançou conceitos máximos (5 estrelas) aos itens 1) *Meio Ambiente*: gerenciamento de impacto ambiental e programas de educação dirigidos aos funcionários e à comunidade, 2) *Comunidade*: filantropia, envolvimento comunitário e estímulo ao trabalho voluntário; e 4 estrelas em 3) *Consumidores e clientes*; 4) *Valores e transparência*: valores, ética, diálogo com funcionários, fornecedores e clientes e comunidade, balanço social. Destacam-se projetos de alfabetização, voltados ao esporte e à capacitação profissional de trabalhadores, entre outras ações sociais, além da atuação da Fundação Banco do Brasil.

- **Gestão do conhecimento organizacional no Banco do Brasil.**

No Banco do Brasil, o gerenciamento do processo de inteligência competitiva e de inovação estratégica e o acompanhamento do desempenho estratégico é de responsabilidade da Unidade Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial, que desenvolve ações de inteligência competitiva e busca promover a inovação e manter o alinhamento das estratégias, além de acompanhar o desempenho estratégico.

Entre as ações está o que Davenport e Prusak (1998) citam como repositórios de conhecimento externo, exemplificando com inteligência competitiva (Kahaner, 1997), mais voltada à busca de informação externa³⁴, à qual será agregado valor

³⁴ relatórios de analistas, artigos de publicações especializadas e pesquisa externa de mercado sobre concorrentes como exemplificado por Davenport e Prusak, 1998, p. 176.

(ato de inteligência). Por ser tarefa do *staff* da diretoria, ações de inteligência competitiva servem mais à formulação estratégica, não se refletindo diretamente nos gerentes operacionais e não sendo o objeto desta pesquisa.

O alinhamento estratégico envolve questões como a integração de diferentes estratégias, entre as quais a de gestão do conhecimento ao contexto de negócio. O acompanhamento estratégico está mais ligado com formas de mensuração, como pesquisas de satisfação dos clientes e o "placar de acompanhamento estratégico" que está sendo desenvolvido.

Para as funções a que Wiig (1998) se refere como "de pessoal e operacional", com relação ao conhecimento organizacional, há uma área específica de Gestão de Conhecimento, que tem entre suas responsabilidades os treinamentos internos³⁵, localizada na Gerência de Desenvolvimento Profissional da Unidade de Recursos Humanos, que está sendo redesenhada e tendo o nome alterado para Unidade de Gestão de Pessoas, com a redefinição do seu papel. Como a pesquisa de campo foi anterior à mudança, mantêm-se as referências à realidade existente.

O Banco do Brasil desenvolve sua estratégia de Gestão do Conhecimento a partir de suas políticas de pessoal. No Plano Diretor de Recursos Humanos está delineado o papel da área como "atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação e a competitividade do Conglomerado" (p. 7). A quarta política de pessoal apresentada no Plano trata de "garantir o valor econômico do conhecimento desenvolvido pela Empresa" (p. 20), que se desdobra em:

- Valorizar o conhecimento utilizando-o como instrumento de profissionalização, negócio e valor agregado aos produtos e serviços do Banco.
- Criar ambiente que favoreça e valorize a criatividade e que incremente a produtividade do conhecimento. (Plano Diretor de RH Banco do Brasil, 1997, p. 21).

A Unidade de Recursos Humanos adotou o slogan "Tecnologia em Talentos" a partir de sua estratégia de valorização da formação acadêmica e da ênfase no

³⁵ Desde criação, manutenção até o desenvolvimento de novos cursos, busca de outras alternativas de capacitação profissional e a formação e acompanhamento dos instrutores. Também desenvolve ações de pesquisa, identificação, registro e disseminação do conhecimento, procurando incorporá-lo aos produtos e serviços do Banco, agregando valor.

desenvolvimento profissional, tendo criado o Programa Profissionalização, que tem como slogan "o diferencial da competitividade", e considerando os empregados - ou talentos - (competência para Sveiby, 1998, p. 14) um ativo intangível, ao lado dos demais indicados no fascículo Profissionalização (2000, p. 12): "a marca da empresa, a sua capacidade de inovar e a sua competência em oferecer o que o mercado precisa" (estrutura externa para Sveiby, 1998, p. 14) ao que se poderia acrescentar a "estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computador" (Sveiby, 1998, p. 21).

Com o propósito de melhor conhecer abordagens de gestão do conhecimento, em 4 de agosto de 1997 o Banco do Brasil trouxe para uma palestra em Brasília o professor Ikujiro Nonaka, co-autor do livro "Criação do Conhecimento na Empresa", que expôs sua teoria sobre a estratégia da criação do conhecimento nas organizações. Tais idéias encontraram receptividade na Empresa, que adotou um modelo de Gestão do Conhecimento influenciado pelo constructo teórico de Nonaka e Takeuchi (1997a)³⁶ e em outros modelos de mensuração (Edvinsson e Malone, 1998, Stewart, 1998).

No Relatório de Administração 1999, o Banco do Brasil faz referência a Capital Intelectual quando apresenta o número de funcionários e os investimentos em treinamento, além de se referir ao Capital Tecnológico. No demonstrativo do primeiro semestre de 2000, já se refere à nova nomenclatura adotada "Gente. O Capital Intelectual do BB", que talvez venha a ser um novo slogan para a área de pessoas. Parece haver, por parte de quem elabora os demonstrativos, desconhecimento da teoria que embasa o conceito "capital intelectual", confundido por um dos conceitos - capital humano - que o compõe (Edvinsson e Malone, 1998, Stewart, 1998).

As teorias de Nonaka e Takeuchi (1997a) - e também as de Senge e colaboradores (1998, 1999, 2000) - são estudadas nas ações internas de formação gerencial, como nos cursos "Cultura Organizacional" e "Gestão Participativa para

³⁶ que é explicitamente citado no fascículo Profissionalização (2000, p. 5-6), reproduzindo-se a "espiral do conhecimento" e trazendo exemplos de transformação de conhecimentos tácitos e explícitos.

Resultados", bem como nos cursos de especialização - *Master of Business Administration* MBA - ministrados em parcerias com universidades³⁷, com a participação de empregados e clientes. Igualmente são objeto de fascículos do programa Profissionalização, publicados desde 1995 pelo Banco do Brasil, um dos quais abordando "Aprendizagem Organizacional" - Profissionalização (1999) e outro "Conhecimento: Fonte de Riqueza das Pessoas e das Organizações" - Profissionalização (2000).

O fascículo Profissionalização (2000)³⁸ expõe o modelo teórico de Gestão do Conhecimento do Banco do Brasil apresentado nos destaques a seguir:

Conhecimento é resultado da interpretação da informação e de sua utilização para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões. O conhecimento existe quando uma informação é interpretada e compreendida por alguém. Não é a informação que dá valor a um produto ou serviço, mas sua relevância e uso. O conhecimento pode ser entendido como a forma de utilizar a informação.

Fonte: adaptado de Profissionalização (2000, p. 5-8).

A noção de conhecimento exposta acima é claramente de linha epistemológica cognitivista (Venzin, von Krogh e Ross, 1998) e é inspirada de Davenport e Prusak (1998, p. 7): "conhecimento deriva da informação [...] Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos" precisam fazer comparações, avaliar as conseqüências, fazer conexões e manter conversação. E nas pesquisas de Boff (2000, p. 9): "A informação compreendida habilita as pessoas e as organizações a atingir seus objetivos e a adquirir conhecimento".

A empresa, a rigor, não possui conhecimento. O seu **capital intelectual** está no conhecimento de seus funcionários (capital humano), nas características e opiniões de seus clientes (capital do cliente) e na forma como as informações de ambos são gerenciadas (capital estrutural).

³⁷ Algumas disciplinas - por exemplo Cultura Organizacional - foram criadas pelo Banco, com ajuda de consultores como Everardo Rocha, e são ministradas por funcionários.

³⁸ O texto é de autoria do analista da área de Gestão do Conhecimento, Luiz H. Boff, egresso do programa de pós-graduação, que desenvolveu pesquisa sobre o "Processo Cognitivo de Trabalho de Conhecimento", sua tese de doutorado (Boff, 2000).

A rede de agências do Banco, que é um ativo físico, tem boa parte de seu valor atrelado à logística, que é a estruturação do fluxo de informação e a geração de conhecimento.

As tarefas estruturadas deram lugar a atividades complexas, não rotineiras e diversificadas. Boa parte do trabalho é hoje executado por computadores, permitindo que as pessoas utilizem mais suas capacidades intelectuais e criativas. O conhecimento agregado a um produto ou serviço e a eficiência com que é gerado é o seu componente principal.

Fonte: adaptado de Profissionalização (2000, p. 4-8).

A noção de capital intelectual acima exposta e os conceitos "capital humano, capital estrutural e capital do cliente" são os de Edvinsson e Malone, (1998) e Stewart (1998), referidos na bibliografia do livrete, indicando o foco na mensuração e avaliação do conhecimento. Stewart (1998) frisa que o capital intelectual é criado do intercâmbio de capital humano, estrutural e do cliente (p. 70) e que "as empresas não possuem o capital humano e do cliente" (p.145). Como já comentado, não há sintonia conceptual entre o exposto no destaque - acima - e o Relatório de Administração 1999 e as demonstrações do primeiro semestre de 2000 do Banco.

O **trabalhador de conhecimento** é um profissional da informação, cuja função é seleccionar informações relevantes, processá-las e integrá-las ao seu conhecimento e experiência, entregando como resultado uma informação nova, melhorada, na forma de produto ou serviço.

O conhecimento é considerado uma importante fonte de vantagem competitiva: os produtos e serviços possuem no conhecimento seu componente de maior valor agregado, a tecnologia da informação está mais acessível e transparente para o usuário, os custos de aquisição e manutenção são menores. Assim, busca-se viabilizar a utilização do conhecimento, assegurando-se que cada tomador de decisão tenha acesso à experiência e ao conhecimento existente na empresa.

Fonte: adaptado de Profissionalização (2000, p. 7-8).

O termo "trabalhador do conhecimento" é atribuído a Drucker, em sua obra *The New Society*, de 1949, e é abordado por Stewart (1998, p. 35-47) no capítulo "O Trabalhador do Conhecimento", em que destaca "o poder crescente e veloz da tecnologia de informação, a participação cada vez maior do conhecimento no valor agregado da empresa". Além de a compreensão da natureza do trabalho de conhecimento e de como torná-lo produtivo serem considerados um desafio (Boff,

2000, p. 9). A distinção entre informação e conhecimento é baseada em Davenport e Prusak (1998), relacionada com o foco conhecimento e tecnologias de informação.

Gestão de Conhecimento: conjunto de processos para identificar o conhecimento que está presente nas pessoas e proporcionar condições adequadas de criação, transferência e utilização de conhecimento, ou um conjunto de estratégias para: criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento; estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão (vide figura n.º 13). O que sugere a noção de integração dentro de um processo contínuo de geração e uso de conhecimento.

O objetivo da Gestão de Conhecimento é manter o foco no negócio principal: desenvolvem-se ações para tornar as atividades de trabalho mais eficientes, melhorar a aprendizagem organizacional, intensificar a inovação e diminuir o tempo de resposta para o mercado.

O ciclo de gestão do conhecimento tem as etapas: 1) geração e aquisição, 2) codificação e coordenação e 3) distribuição e utilização.

Fonte: adaptado de Profissionalização (2000, p. 9-10).



Figura n.º 13 Gestão do Conhecimento Organizacional. Fonte: Profissionalização (2000, p. 9).

Nota-se aqui um modelo próprio, que recebe influência de Nonaka e Takeuchi (1997a), que abordam a noção de processo de criação, difusão e incorporação do

conhecimento aos produtos, serviços e sistemas, e do modelo de geração, codificação/coordenação e transferência do conhecimento, de Davenport e Prusak (1998), referido como ciclo de gestão de conhecimento. Na tipologia de Nonaka e Takeuchi (1997), o Banco do Brasil adota um modelo organizacional hierárquico do topo para a base ou *top-down*, no qual a gerência média ocupa papel de processador de informações. O armazenamento do conhecimento é feito por meio dos bancos de dados, o conhecimento acumulado é o explícito e a criação do conhecimento acontece principalmente por "conversão parcial focalizada na combinação/internalização".

Dimensões da Gestão de Conhecimento. Embora a tecnologia seja uma precondição, não é o suficiente, sendo necessária a integração das seguintes dimensões:

- 1) **Estratégia.** Qualquer ação de Gestão de Conhecimento deve estar ligada à estratégia da empresa. A falta de foco pode consumir recursos e prejudicar os resultados da sua atividade-fim.
- 2) **Cultura organizacional.** O conjunto de práticas, valores e comportamentos presentes na empresa influencia a maneira como o conhecimento é criado e utilizado.
- 3) **Tecnologia e infra-estrutura.** Os processos de trabalho são apoiados por recursos de computação e comunicação, metodologias e técnicas. Sem o que não é possível capturar, transferir e utilizar conhecimento de forma efetiva.
- 4) **Monitorização / Prospecção.** As diversas ações que compõem o processo de Gestão de Conhecimento devem avaliar constantemente o ambiente interno e externo, a fim de mapear a necessidade e a existência de conhecimento útil para a empresa. V. figura n.º 14.

O processo de Gestão de Conhecimento permite que o conhecimento seja compartilhado entre as pessoas, impregnado nos valores e práticas cotidianas, registrado em documentos e bancos de dados, distribuído através de veículos de comunicação e construído em salas de aula e nos ambientes de trabalho.

Fonte: adaptado de Profissionalização (2000, p. 11).



Figura n.º 14 Dimensões da Gestão de Conhecimento. Fonte: Profissionalização (2000, p. 11).

O modelo acima guarda semelhança com o desenvolvido por Terra (1999a e 1999b, 2000), embora este seja bem mais abrangente, fruto de tese de doutorado: 1) visão e estratégia; 2) cultura organizacional; 3) estrutura organizacional e 4) sistemas de informação; 5) políticas de gestão de recursos humanos e 6) mensuração de resultados, estes últimos guardam similaridade com monitoração/prospecção.

Quanto à estratégia, há semelhança com a que a *American Productivity & Quality Center APQC* (1996) cita como gestão do conhecimento enquanto estratégia de negócio, em que o conhecimento está sempre sendo aprimorado e disponível às pessoas. Na visão de Hansen, Nohria e Tierney (1999), está próximo da abordagem da personalização, pessoa a pessoa, incentivando-se especialização e investindo-se em tecnologias especialmente voltadas à Web, e moderadamente em banco de dados. A segmentação está começando nas maiores agências e há uma estratégia para a Internet.

Desde 1998, o Banco do Brasil utiliza uma adaptação do *balanced scorecard*³⁹, de Kaplan e Norton (1997), no seu sistema de mensuração de desempenho, chamado Gestão do Desempenho Profissional GDP, acompanhado pela Unidade de Recursos Humanos, com os indicadores de mensuração geridos também pelas unidades de Controladoria, Estratégia, Marketing e Comunicação e Controles Internos (vide Quadro a seguir).

Todos os funcionários são avaliados anualmente e recebem uma participação nos lucros, proporcional ao escore balanceado atingido no GDP. São estabelecidas metas e criados fatores de acompanhamento do desempenho, sob cinco perspectivas: 1) estratégia e operações e 2) resultados econômicos, 3) processos internos, 4) clima organizacional (lateral e ascendente) e 5) pesquisa de satisfação do cliente (externa), com acompanhamento por meio do aplicativo "ADMIN" pelos gerentes de unidades e no sistema de informações do Banco pelos demais funcionários.

Quadro n.º 8: Comparação *Balanced Scorecard* - GDP Banco do Brasil

Perspectiva <i>Balanced Scorecard</i>	Perspectiva Gestão do Desempenho Profissional - GDP	Dimensões	
		Metas, Dados, Fontes / Unidade gestora	Fatores de Desempenho Padrões de atuação
Financeira	1 Estratégia e Operações	ADMIN, Matriz de metas / Controladoria	Compromisso Visão de Mercado Visão Organizacional Articulação Flexibilidade
Financeira	2 Resultado Econômico	ADMIN / Controladoria	Conhecimento Técnico Espírito Empreendedor Análise do Negócio Negociação Produtividade
Cliente	3 Satisfação do Cliente	I.S.C. / Estratégia, Marketing e Comunicação EMC	Conhecimento de Produtos e Serviços Priorização do Cliente Receptividade Cordialidade Conhecimento da clientela

³⁹ que foi abordado no item 2.2.2.

			Iniciativa
Aprendizado e crescimento	4 Comportamento Organizacional	Pesquisa de clima Organizacional / Recursos Humanos	Liderança Administração de conflitos Interação Clareza na comunicação Desenvolvimento do pessoal Aperfeiçoamento do pessoal Estímulo à participação Trabalho em Equipe Relacionamento Interpessoal Autodesenvolvimento
Processos Internos	5 Processos Internos	Indicadores de melhoria de processos / Controles Internos	Planejamento Organização Decisão Controle Criatividade Adaptação a mudanças Excelência do Trabalho Visão do processo

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 21-41) e Banco do Brasil (1999).

Trata-se o *Balanced Scorecard* de uma ferramenta, ou como expõem Kaplan e Norton (1997, p. 38-39) "um mecanismo de implementação da estratégia, não para a sua formulação, podendo se adaptar a qualquer uma das duas abordagens" (posicionamento estratégico ou desenvolvimento de competências essenciais/capacidades). A "visão e estratégia" (p. 10-11) é a parte central das perspectivas acima referidas, que vão fornecer a estrutura necessária para traduzir a estratégia em termos operacionais, apesar de se pretender também "comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico" (p. 9-10).

No Banco, a implementação iniciou com a última etapa, o sistema de recompensas, sendo o Gestão do Desempenho Profissional GDP mais um instrumento de mensuração dos objetivos, a partir do orçamento, ainda não diretamente alinhado à estratégia da organização. Embora válido como forma de iniciar o processo, "a introdução do *Balanced Scorecard* somente para recompensa" é considerada no último livro de Kaplan e Norton (2001, p. 361-367) uma falha na implementação do processo.

Na área estratégica, há percepção da necessidade de ligar a estratégia com o GDP: "a tendência é que a GDP vai migrar para o *Balanced Scorecard*" (entrevista 20). Na Unidade de Estratégia Marketing e Comunicação há um projeto de "acompanhamento da performance estratégica", baseado no trabalho de Kaplan e Norton, 1997. Tal projeto envolve a reavaliação da perspectiva Estratégia e Operações, atualmente gerida pela Controladoria. Na Unidade de Distribuição, a Gerência de Qualidade também desenvolve um projeto de Gestão da Excelência, utilizando-se de indicadores do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ 2000), válido para compor os indicadores dos processos internos, atualmente geridos pela Unidade de Controles Internos, que está mais voltada ao controle do cumprimento das normas. No entanto, por ocasião da pesquisa, a Gestão do Desempenho Profissional como sistema de avaliação é a única ação efetiva.

A última perspectiva, de aprendizado estratégico e crescimento, envolve capacidades dos funcionários, sistemas de informações, motivação, *empowerment* e alinhamento, na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 132). Já na Gestão do Desempenho Profissional, a perspectiva correlata é comportamento organizacional e envolve: liderança, administração de conflitos, interação, clareza na comunicação, desenvolvimento e aperfeiçoamento do pessoal, estímulo à participação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e autodesenvolvimento e o instrumento de medição é uma pesquisa de clima organizacional, que é respondida por todos os funcionários no sistema de dados do Banco - SisBB. Entretanto não se verifica que o sistema de avaliação de desempenho valorize contribuições ao banco de conhecimentos, à inovação, ou outra prática referida na literatura de gestão do conhecimento (Davenport e Prusak, 1998, p. 180).

Assim, a Gestão do Desempenho Profissional não parece diretamente relacionada com o modelo de gestão de conhecimento anteriormente referido, muito menos articulado com as formas de mensuração do capital intelectual aludidas por Edvinsson e Malone, 1998, e Stewart, 1998, sugerindo falta de alinhamento de estratégias. Quanto à estratégia da organização com relação ao conhecimento organizacional

talvez a área que tivesse mais próximo a uma prática de gestão do conhecimento seria a própria Gerência de Desenvolvimento Profissional, em que seus próprios processos de construção de treinamento são processos de gestão do conhecimento: você levanta o conhecimento existente, saca-rolha, organiza, codifica, mapeia e depois encontra uma maneira de distribuir de forma adequada. E há a perna de mensuração - o GDP. O que estamos fazendo é incipiente, seria necessário uma área voltada à mensuração do impacto dos produtos da unidade de Recursos Humanos nos resultados da companhia. (entrevista 21).

A Gestão do Desempenho Profissional GDP "trabalha muito bem a nível do que é tangível, a produtividade" (entrevista 21), conseguindo medir a produtividade do indivíduo, embora não trabalhando bem a "preparação e motivação da força de trabalho", a base da perspectiva do aprendizado e crescimento, na visão de Kaplan e Norton, 2001, que indicam clima para ação, competências e tecnologia como os fatores que apóiam tal perspectiva. No projeto de acompanhamento do desempenho estratégico, há "capacidade de absorção de novas tecnologias" (próximo a tecnologia), ao lado da "satisfação do funcionário" (semelhante a clima para ação) como os pilares da aprendizagem e crescimento, deixando-se de lado as competências, não sendo evidenciada uma estratégia deliberada de formação de competências e ativos intangíveis:

o Banco do Brasil não tem uma estratégia para capacitação diferenciada, o banco não conhece suas competências organizacionais, conhece só de uma maneira absolutamente sublinhar, sub-reptícia, a partir do *feeling* de seus profissionais. Não tem uma estratégia, não definiu quais são suas *core competences*, por conseguinte não tem a definição de quais são as competências profissionais fundamentais para a organização. (entrevista 21).

Com a denominação "Gestão de Pessoas", o papel da unidade passa a ser "liderar a construção de soluções inovadoras em gestão de pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da Organização". No novo delineamento, gestão do conhecimento deixa de existir como uma divisão, criando-se uma Gerência de Qualificação Profissional, responsável por (1) identificar competências, *recrutar, selecionar* e subsidiar a sucessão de profissionais; (2) criar *soluções em treinamento e desenvolvimento* profissional e incentivar o autodesenvolvimento; (3) gerir programas de *capacitação corporativa*, estimular a geração, registro e disseminação do conhecimento. Além dessas três divisões que desenvolvem atividades que são relacionadas com a Gestão do Conhecimento, há mais uma que cuida da Gestão do Desempenho Profissional, vinculada à Gerência de Relações Funcionais.

Assim, a gestão estratégica do conhecimento no Banco do Brasil engloba várias práticas, geridas por diferentes unidades, que serão melhor explicitadas adiante, quando serão abordadas as capacidades diferenciais e a relação destas com as práticas de gestão estratégica do conhecimento organizacional.

- **Capacidades diferenciais do Banco do Brasil e sua formação.**

Capacidades diferenciais são as que contribuem com a sustentação da vantagem competitiva: os ativos intangíveis que pertencem aos indivíduos ou são habilidades de equipes e não são facilmente transferíveis: tanto baseado em 1) competências - diferenciais funcionais (conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores), diferenciais culturais (percepção da qualidade, cliente, habilidade para aprender e inovar), quanto baseado em 2) ativos - diferenciais posicionais (reputação, rede, bases de dados). (Hall, 1998 e 1999). No item I, a seguir, serão simplesmente indicadas as *capacidades diferenciais* que foram referidas em pergunta não dirigida, nas entrevistas.

I. Capacidades diferenciais citadas espontaneamente (pergunta 1 das entrevistas - vide "7. Anexos") pelos gerentes de agências entrevistados:

- 1) Compreensão e apoio às necessidades do cliente: 4 referências entre 5;
- 2) Intenção estratégica de aprender por parte do pessoal: 2 referências entre 5;
- 3) Utilização inteligente da base de dados: 1 referência entre 5.

As referências acima referem-se à citação, pelos cinco entrevistados, de itens relacionados com o conceito da capacidade diferencial em análise, utilizando-se a análise de conteúdo (Bardin, 1979) e análise do discurso (Greimas e Landowski, 1986), o que será também empregado nos destaques analíticos apresentados a seguir.

No item II é estabelecida uma *ordem de evidência*, que constitui a simples ordenação, por estarem os fatores sob análise sendo percebidos claramente ao se confrontar os referenciais teóricos das capacidades diferenciais com as respostas

dadas pelos entrevistados, o que será complementado pelas fontes secundárias e observação não participante (triangulação). A ordem de evidência vai do 1º - maior evidência ao 5º - menor evidência e recebe, como destaque indicativo, um asterisco entre parênteses: (*).

II. Com base nas citações espontâneas e na análise de conteúdo e de discurso das respostas dos gerentes de agência às perguntas 3 a 7 (e subitens - vide "7. Anexos"), chegou-se à seguinte ordem de evidência das capacidades diferenciais:

- 1) Intenção estratégica de aprender por parte do pessoal;
- 2) Compreensão e apoio às necessidades do cliente;
- 3) Utilização inteligente da base de dados;
- 4) Colaboração do pessoal para a inovação;
- 5) Concepção estratégica do negócio.

Na exposição das capacidades diferenciais, optou-se por: 1) comentar as práticas associadas à gestão do conhecimento que podem ser relacionadas com a formação de capacidades diferenciais; 2) apresentar as *perguntas de entrevista* formuladas aos gerentes de agência; 3) ilustrar com algumas respostas (*justificação*), seguidos de 4) uma análise a partir dos referenciais teóricos e referências ao modelo teórico de gestão de conhecimento organizacional do banco em estudo. A estrutura analítica é idêntica para as demais organizações estudadas.

- **Relação entre práticas associadas à gestão estratégica do conhecimento e formação de capacidades diferenciais em ordem de evidência.**

1) Intenção estratégica de aprender por parte do pessoal. As práticas a seguir podem ser fortemente relacionadas com a formação desta capacidade diferencial, a de maior evidência.

Perguntas da entrevista justificação	Ordem de evidência (*)^{40/}
---	---

⁴⁰ "(*)" o asterisco entre parênteses é apenas um destaque indicativo da ordem de evidência, que vai do 1 - maior evidência ao 5º - menor evidência.

<ul style="list-style-type: none"> • Há intenção estratégica de aprender por parte do pessoal? 	1º(*) - 2 referências entre 5 na pergunta 1; Sim (2 entre 3), Não (1 entre 3) na pergunta 4 - vide "7. Anexo" ⁴¹ .
<ul style="list-style-type: none"> • Como lidar com esta disposição para aprender continuamente? Procura-se custear o autodesenvolvimento? 	Dar importância, incentivo, estímulo, motivar; é fundamental. Programa de pagamento de graduação, pós-graduação (inclusive mestrado, doutorado), MBA para administradores, línguas.
<ul style="list-style-type: none"> • Como promover o <i>empowerment</i>? Como vê a diminuição do controle? 	Controle: maior (1 entre 3); menor (2 entre 3), <i>empowerment</i> . Poder é desafio (pessoas). Cada gerente subalterno gerencia sua equipe. Delega.
<ul style="list-style-type: none"> • Há disposição para experimentar e aprender com o passado? Percebe-se tolerância ao erro e abertura para o feedback (reflexão crítica sobre a ação)? 	Sim (2 entre 3), não (1 entre 3). Aprender com erro é eficaz. Há disposição para experimentar, sem ser documentada a experiência.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), evidencia-se que a intenção de aprender é o principal objetivo a ser seguido pelo pessoal, sendo a tônica na organização a busca do desenvolvimento pessoal (Davenport e Prusak, 1998), que é muito valorizado, recebendo grande investimento e havendo orientação para o autogerenciamento da carreira (Meister, 1999). O controle do atingimento das metas - por meio da Gestão do Desempenho Profissional - é grande. Não se destacam experimentações, abertura a outras possibilidades e a aceitação responsável de risco, a tolerância ao erro e o *empowerment* (McGill e Slocum, 1995), embora enfatizados nos treinamentos, não são evidentes.

Davenport e Prusak (1998, p. 201) indicam que é usual começar a gestão de conhecimento com um processo de reengenharia (Hammer e Champy, 1994), iniciado pelo Banco do Brasil em 1995, quando foram injetados 8 bilhões pelo controlador, na busca de agilidade e de atingir a eficiência operacional: "tinha que gerar resultado, não tinha outra opção [...] o funcionário reage bem, mesmo que seja um trabalho em alguns momentos pouco agradável." (entrevista 20).

⁴¹ Foram consideradas válidas as respostas de três das cinco entrevistas.

Esse processo recebeu o nome de Programa de Ajustes, mas ficou mais conhecido como "Profissionalização". Tratava-se de uma intenção estratégica de ajudar a empresa a chegar próximo das melhores práticas do mercado. Para isso, exigia dos funcionários, em lugar de postura burocrática (mais voltada a processos internos), disposição para aprender (Meister, 1999), interagir com o mercado e aprimorar-se constantemente, qualificando-se para permanecer na empresa, buscando o "desenvolvimento pessoal" (Davenport e Prusak, 1998), que se refletia inicialmente numa orientação para conclusão de um curso superior:

profissionalização pode ser chamado de gestão estratégica, ou consequência de um grande estímulo que foi o Programa de Desligamento Voluntário PDV. Acho que muitas pessoas buscaram conhecimento lá fora numa atitude de sobrevivência dentro e fora da empresa. Repentinamente a empresa mudou parâmetros e critérios que anteriormente não valorizava de modo algum: qualquer tipo de graduação, e de um momento para outro passou a valorizar (entrevista 1).

O Programa Profissionalização contrapôs o conceito de empregabilidade ao de funcionário, que tinha uma conotação de funcionário público - estabilidade, e passou a valorizar somente a formação acadêmica (conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi, 1997), a visão de mercado, em detrimento da experiência (conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi, 1997), valor anterior de uma organização burocrática, passando-se a incentivar o autodesenvolvimento (Meister, 1999):

Você percebe um interesse muito grande nas pessoas por aprender, se atualizar [...] criaram essas estratégias de treinamento, novos gestores, investimento na formação externa para elevar a massa crítica. O pessoal aqui na ponta já percebeu que a sobrevivência é o aprendizado, você tem que se instruir, tanto é que a maioria está preocupada em fazer cursos, tirar o seu diploma. Percebeu que sem o curso superior tá ruim aqui, tá pior lá fora. (entrevista 2).

As pessoas estão se sentindo pressionadas pelo banco a correrem atrás da profissionalização, da capacitação, a ter mais resultado, mas sem saber como vão fazer para chegar lá. (entrevista 22).

O Programa Profissionalização teve até anúncio⁴²: "VOCÊ QUE TEM disposição para aprender coisas novas; compromisso... [...] VOCÊ QUE DESEJA orientação para o planejamento de sua carreira e para seu autodesenvolvimento...". O "empregado" precisava então se inscrever para receber fascículos como: A Nova Arquitetura Organizacional, Novos Modelos de Gestão, Globalização - Impactos no

⁴² reproduzido no primeiro fascículo Profissionalização (1996).

setor bancário, Estabilidade Econômica, Sentido do Trabalho: motivação e satisfação, Carreira Profissional, Âncoras de Carreira e outros tantos:

O banco tem contribuído muito na formação dos seus funcionários. [...] Os fascículos... o banco escolhe uma corrente e faz o direcionamento e passa para o pessoal. Acho que está ajudando na formação e na manutenção do emprego, porque você está acompanhando e está se atualizando com que o mercado está cobrando de cada profissional hoje. (entrevista 4).

O Banco do Brasil firmou parceria com universidades de todo país, ministrando MBA *Master of Business Administration* Altos Executivos para os dirigentes e MBA Formação Geral para desenvolver em seus gerentes de agência uma visão de mercado, criou programas como Bolsa de Gerentes, Novos Gestores, de seleção de talentos, e programas de pós-graduação, que incluem mestrado e doutorado, apoio financeiro à graduação, pós-graduação, inclusive para funcionários sem função gerencial. Além dos treinamentos externos, ministrados por universidades e organizações como Amana-Key, Dorsay Rocha, há os treinamentos internos, um ponto forte na empresa, que dispõe de uma boa grade de cursos técnicos, de formação geral e relacionais, além de treinamentos à distância, auto-instrucionais e a TV Corporativa, uma televisão interna a cabo que existe em muitas agências. O objetivo:

tentar trazer o nível de toda empresa para um patamar bastante satisfatório, o que foi feito através de vários programas. Se pegar todo incentivo de graduação e incentivo de pós-graduação, são todos programas genéricos que procuravam dar um reforço a nível de competência básica para o cara poder se tornar um bancário, não é para o banco avançar, mas para o banco poder se posicionar. [...] porque existia uma demanda social, não era só organizacional, era um fator exógeno que apertava a empresa e o funcionário, que estava perdendo o emprego, e tinha que se profissionalizar. (entrevista 21).

Os dados do Relatório de Administração de 1999 indicam o investimento de 23 milhões em treinamento e a existência de 69.437 funcionários⁴³, dos quais 43,3% concluíram um curso universitário, 0,5% possuem mestrado/doutorado, enquanto que 23% estão cursando uma graduação. Já no primeiro semestre de 2000 foram realizados mais de 52 mil cursos internos e externos:

o programa de graduação, em que o Banco paga uma parte da graduação; os cursos de especialização, paga uma parte, ou o banco contrata cursos específicos dentro das universidades, também criou uma massa crítica muito grande; e tem um programa de pós-graduação: mestrado, doutorado, onde existe um direcionamento maior para atender os interesses específicos das unidades, as pesquisas são focados mais para as

⁴³ E 12.243 estagiários, sendo no ano de 1999 admitidos 1175 novos funcionários, aprovados por concurso. 73,4% dos empregados estão localizados em agências.

necessidades; e existe um conjunto de outros treinamentos de curta duração, participação em seminários e congressos que são incentivados pelo banco. (entrevista 20).

Nos treinamentos são trabalhadas as dimensões a que se referem Nonaka e Takeuchi (1997): o conhecimento sistêmico (explícito-explícito) tanto nos cursos internos quanto externos; o conhecimento operacional (explícito-tácito) acontece em cursos auto-instrucionais, como o FAZAP Fazendo e Aprendendo, uma série de apostilas na área de comércio internacional e no curso de formação de caixa; e o compartilhamento do conhecimento (tácito-tácito) acontece no dia-a-dia e nas reuniões.

Há também a externalização do conhecimento (tácito-explícito), com as "jornadas", em que uma equipe composta de membros da unidade de Recursos Humanos e da Superintendência Estadual desenvolvem, por exemplo, uma apostila com linguagem acessível sobre cartões, a que chamam de CUCA Curso de Cartões, que é antecedida de uma série de ações de endomarketing, com chamadas promocionais "CUCA vem aí", no Sistema de Informações SisBB. A jornada acontece durante o período de um mês, durante o qual todos os funcionários do estado recebem o material e podem estudá-lo individualmente ou em grupos. Foram criadas outras jornadas - agronegócios (BB CPR), previdência:

Se você não conhece o produto, não vai conseguir inovar coisa nenhuma. Essa aparente incompatibilidade entre metas e treinamento não tem quem treina e nós temos exemplo: cartões vendeu bastante quem conhece. Em um mês vendeu 20.000 cartões aqui no PR, enquanto que nos seis meses anteriores tinha perdido 1000. Passou a informação, adicionou valor, teve impacto violento, que foi o aconteceu no estado. Agora tenta colocar mais 1000 funcionários em agência do estado em um mês, não treina, e veja se você venderia 20.000 cartões. Não vende nem 1000. Estimula, porque daí você não tem medo do cliente vir perguntar e você tem coragem de oferecer: por que não compra? Faz isso, faz aquilo. (entrevista 9).

As práticas constantes no modelo teórico de Gestão do Conhecimento do Banco do Brasil - e referidas no fascículo Profissionalização (2000) - são I. treinamentos, comentados anteriormente, e II. programas e projetos, que são sintetizadas nos destaques a seguir:

<p>I. O treinamento é o principal veículo para utilizar o conhecimento na empresa. Os cursos, embora sejam ações de desenvolvimento profissional e pessoal, também fazem parte da</p>
--

Gestão de Conhecimento: são processos de captura, organização, transferência e uso de conhecimento interno e externo. São mais de 50 programas, divididos em cursos e produtos. As ações de levantamento de necessidades e desenvolvimento de programas de capacitação são formas de identificar e aproveitar o conhecimento existente, pois a oferta desses programas proporciona a disseminação do conhecimento que foi sistematizado.

II. Os programas e projetos a seguir - alguns implementados, outros ainda não concluídos - serão integrados através da Rede de Gestão de Conhecimento:

1. Ambientes Virtuais de Aprendizagem. O uso de redes de comunicação é fundamental para facilitar o acesso à informação e permitir o aprimoramento da base de conhecimento. Consta da implementação de ambientes virtuais de ensino-aprendizagem com recursos tecnológicos que permitam a interatividade entre participantes e instrutores, permitindo ampliar significativamente o acesso ao treinamento à distância oferecido por instituições no Brasil e no exterior.



Figura n.º 15 Rede de Gestão Conhecimento. Fonte: adaptado Profissionalização (2000, p. 14-15).

2. Central de Casos. Casos pressupõem a descrição de fatos da realidade, constituindo-se um conjunto de situações reais que representem o conhecimento gerado pela experiência

disponível para estabelecer conexões entre a teoria e a prática, divulgar métodos de soluções de problemas e estimular o aprendizado baseado na análise de erros e acertos.

3. Certificação de Conhecimentos. Teste de certificação de domínio básico da língua inglesa disponibilizado nos doze Centros de Desenvolvimento Profissional.

4. Criatividade no Trabalho. O projeto visa conscientizar os funcionários que a criatividade é uma das qualidades profissionais valorizadas, requisito para que uma empresa seja inovadora. Serão implementadas ações de capacitação para que pessoas e grupos saibam analisar e intervir no ambiente de trabalho em busca de condições favoráveis à criatividade.

5. Informação e Memória Técnica. Prevê a criação de um núcleo de documentação que realize prospecção de conhecimentos e registre a memória técnica da Empresa (produção intelectual na forma de projetos, análises, pareceres, artigos, pesquisas, etc.). A metodologia de registro e a documentação estará disponível para recuperação e uso, a fim de facilitar a produção de novos conhecimentos, o autodesenvolvimento dos funcionários e o aumento da produtividade.

6. Navegador PRÓ. Desenvolvimento de uma rede interativa que permita a comunicação entre a área de Recursos Humanos e os funcionários, bem como acesso a informações relevantes sobre Desenvolvimento Profissional. Esse recurso será útil para consolidar todas as informações relativas à capacitação na Empresa, oferecer um canal de comunicação de mão dupla e monitorar as necessidades e resultados de treinamento.

7. Programa Leia Mais. É um programa de incentivo à leitura, disponibilizando livros, trabalhos de pesquisa, revistas, periódicos e *sites* da Internet. Oferece: Banco de Teses, Dissertações e Monografias; *Bookmark* - seleção temática bimestral de *sites* da Internet; Boletim de Novas Aquisições; Programa de Comutação Bibliográfica; *Ipsis Litteris* - divulgação de artigos, através de um sumário executivo; Livraria Avançada - livros expostos nos doze Centros de Desenvolvimento Profissional; Serviço de Apoio Bibliográfico Especializado; Sumário de Periódicos.

8. Rede de Gestão de Conhecimento. Utilização de intranet para reunir, distribuir e trocar informações. O projeto prevê a criação de uma rede de comunicação que integre diversas unidades do Banco (inicialmente na Unidade de Recursos Humanos e os Centros de Desenvolvimento Profissional) para promover a produção e disseminação de conhecimento.

9. Registro da Propriedade Intelectual. É um projeto de sistematização da identificação, captura e registro do conhecimento presente nos produtos e serviços do Banco. Além da proteção do conhecimento produzido, o registro da propriedade intelectual é um meio de organizá-lo e facilitar a sua disseminação na Empresa.

10. TAO. O sistema TAO – Gerenciamento de Talentos e Oportunidades busca otimizar o aproveitamento das potencialidades dos funcionários. Atualmente permite que os

funcionários cadastrem conhecimentos individuais, informações sócio-funcionais e formação acadêmica, para ser utilizados em processos seletivos e na alocação de funcionários.

Fonte: adaptado de Profissionalização (2000, p. 12-15).

Durante a fase final da pesquisa, estava sendo concluído o projeto "trilhas de desenvolvimento profissional", previsto para ser disponibilizado aos funcionários, pela Internet, no "portal do conhecimento", embora a Internet e a intranet não sejam uma realidade nas agências. São muitos os projetos em desenvolvimento, mas poucos implementados, ou que apresentam resultados. De efetivo, os treinamentos são a principal prática de gestão do conhecimento, pois 1) "certificação": está restrita à prova de inglês básico; 2) "leia mais": é efetivo, sendo a livreria avançada, por exemplo, uma estante envidraçada em que são expostos livros, mas as pessoas não os podem pegar para olhar; 3) TAO: "é um currículo de terceira categoria" (entrevista 21), e com pouca aceitação

o TAO eu não consegui acessar, não consegui colocar meus dados. Eu acho que ele tem problemas, dificuldade de uso, não está fazendo uma interface legal. Não está funcionando, se você fizer uma enquete do TAO aqui na agência, eu acredito que uma grande maioria não usou, nem acessou. (entrevista 3).

Como fruto dos investimentos em pós-graduação, surgem estudos, como o de Novelli (1997), que, ao abordar a relação entre Treinamento & Desenvolvimento e Estratégia Organizacional, constata a falta de consenso quanto ao direcionamento estratégico e a ausência de mecanismos efetivos de disseminação da estratégia, nas ações de desenvolvimento, e conclui que

a ausência de maior clareza (e consenso) quanto ao direcionamento da Empresa pode restringir a competitividade da organização, à medida que os funcionários encontram dificuldade em perceber a integração das diretrizes colocadas em prática com os objetivos estratégicos" (Novelli, 1997, p. 129).

A falta de conhecimento de aspectos "básicos para formulação e compreensão da arquitetura organizacional" é destacada por Novelli, 1997 (p. 130), que sugere a "adoção de iniciativas criativas e de ações proativas com assunção de novas responsabilidades", considerando a contribuição do treinamento "negativa ou insignificante, no que tange à disseminação das estratégias organizacionais e ao fornecimento de soluções específicas para os problemas de gestão das diferentes unidades".

Por outro lado, igualmente de egressos de pós-graduação, surgem trabalhos específicos sobre a efetividade dos treinamentos oferecidos pelo Banco do Brasil, como o de Araújo e Freitas (2000), que criaram uma metodologia "Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento", com quatro níveis: reação, aprendizado, impacto na organização e impacto no trabalho, pela qual, por exemplo, é avaliado quantitativamente o impacto de cursos internos e externos, conseguindo-se os seguintes percentuais de aplicação da aprendizagem no cotidiano de trabalho: Análise Financeira e de Crédito - 67,8%, Qualidade de Crédito - 88,7%, MBA *Master of Business Administration* Formação Geral - 99,3%.

Apesar disso, há preocupação com a questão da aplicabilidade do treinamento, tanto que se "colocou na estratégia que todo treinamento seja focado e voltado para o serviço, aplicabilidade, que antes não era tão claro assim" (entrevista 20), que relata que existem "cursos internos nem sempre tão voltados ao operacional, para aplicação". "Muita coisa que o pessoal ouve na sala de aula não se sente comprometido, não tem aplicabilidade, o Banco não cobra" (entrevista 9), indicando que nem sempre treinamento significa melhor resultado, parecendo que muitas vezes o importante é constar no currículo, o que é muito valorizado:

intenção estratégica, ou seja aprendizado inserido no atingimento de objetivos, aprendizado que vai agregar valor aos objetivos da unidade, isso nunca foi explicitado, a importância disso, como seu conhecimento individual vai agregar valor para o conhecimento da unidade. Quão importante é que você conheça bem determinado assunto, para que sua habilidade aflore de modo eficiente e que você possa ajudar aos objetivos da unidade. (entrevista 1).

A estratégia atual também enfatiza a função do autodesenvolvimento (Meister, 1999): "o funcionário não depende só do que o Banco oferece como estímulo para que o autodesenvolvimento seja focado no trabalho" (entrevista 20). Embora a Gestão de Desempenho Profissional GDP seja o instrumento de avaliação, aparentemente não se faz ligação entre a dimensão de aprendizado e crescimento do *scorecard* - equivalente a comportamento organizacional no GDP - com a "capacidade de mudar e melhorar" (Kaplan e Norton, 1997, p. 10), pois o instrumento usado na dimensão é pesquisa de clima organizacional, que talvez não seja o mais adequado. Mede apenas satisfação dos empregados, embora os fatores do GDP sejam liderança, administração de conflitos, interação, clareza na comunicação, desenvolvimento do pessoal, aperfeiçoamento do pessoal, estímulo à

participação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, autodesenvolvimento. Não foi possível, pelas entrevistas e observação não participante, evidenciar a ligação de aprendizagem com melhoria e nenhuma das linhas de mensuração e avaliação do conhecimento indicadas pela literatura de gestão do conhecimento, assim como também não se evidencia que o sistema de avaliação valorize contribuições ao banco de conhecimentos (Davenport e Prusak, 1998).

O que se percebe é que ainda hoje a orientação estratégica - ou proposição de valor ao cliente - do Banco do Brasil se aproxima mais da busca da *excelência operacional* (Treacy e Wiersema, 1995, p. 48-52). Não se destacando por cultivar relacionamentos individualizados com os clientes, o que somente agora está iniciando - com a segmentação, nem por inovações em produtos e serviços, mas - por meio desse direcionamento ao aprendizado - procura a eficiência (melhores práticas), a obediência às normas, empenha-se em desenvolver sistemas confiáveis e oferecer operações padronizadas e simplificadas. Em outras palavras, o aprendizado é voltado à busca de produtividade e eficiência⁴⁴ em suas operações, a "maximizar", (Pascale, 1990).

Admitindo-se que o Banco do Brasil adote o modelo de gestão do conhecimento que expõe no fascículo "Profissionalização" (2000), composto de 1) estratégia, 2) cultura organizacional, 3) tecnologia e infra-estrutura e 4) monitorização, serão analisadas cada uma das dimensões. Na dimensão cultura organizacional, houve um salto, de uma cultura burocrática para uma cultura de aprendizado, em busca de uma visão voltada para o mercado, para melhor compreender e apoiar o cliente, fruto dos esforços da área de Recursos Humanos, principalmente treinamentos e o Programa Profissionalização.

Entretanto ainda não está evidente a criação do espaço "Ba" virtual / cyber (Nonaka e Konno, 1998), que pode significar também a criação e o compartilhamento do conhecimento organizacional, baseado na cultura corporativa voltada ao aprendizado, com atuação principalmente no quadrante combinação, pelo

⁴⁴ O índice de eficiência - relação entre despesas de pessoal e administrativas e receitas financeiras e de serviços - do Banco do Brasil é de 99,7 (quanto mais baixo, mais eficiente), enquanto o melhor índice é 64,4 (fonte: Austin Assis, citado por Exame 13.12.2000).

direcionamento ao conhecimento explícito, à busca do desenvolvimento acadêmico por parte dos empregados.

Percebe-se a necessidade de se "desenvolver cultura voltada à inovação, experimentação, [...] tolerância ao erro" (Terra, 1999b), e se aprimorar a prática da qualidade, para o que programas como Gestão da Excelência podem contribuir. Há um afã por projetos e mais projetos que nem sempre se concretizam ou produzem resultados, o que indica que há grande potencial. O Banco do Brasil pode obter maior contribuição das pessoas para a inovação, sendo o cultura - como mostra Barney, 1996 - o primeiro passo para desenvolver capacidades diferenciais.

Contribuem com a formação da orientação para o aprendizado: 1) Programa Profissionalização; 2) Programa de pós-graduação; 3) orientação para o autodesenvolvimento; 4) treinamentos externos e internos e as jornadas; 5) Rede de gestão do conhecimento; 6) avaliação por meio de GDP.

2) Compreensão e apoio às necessidades do cliente. As práticas a seguir podem ser fortemente relacionadas com a formação desta capacidade diferencial, de evidência.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• O pessoal compreende e apóia as necessidades do cliente?	2º (*) - 4 referências entre 5 na pergunta 1; maior parte do pessoal, está sendo construída capacidade (mais ou menos) na pergunta 5 - vide "7. Anexo".
• Percebe-se conhecimento dos clientes, atendimento adequado às necessidades destes e na criação de soluções?	Sim (1 entre 3) ⁴⁵ mais ou menos (2 entre 3). Está trabalhando para; conhece, mas não traduz em negócios; segmentação vem nos dar essa possibilidade; a maioria conhece a clientela e está comprometida.
• Há percepção de atendimento de qualidade?	Sim (1 entre 3), mais ou menos (1 entre 3), Não (1 entre 3). Sim, empregado é atencioso, gentil; está trabalhando isso, "cliente consultor" é uma ajuda.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), há evidências de estar sendo desenvolvida a compreensão e o apoio ao cliente por meio de uma cultura voltada ao aprendizado, da criação de uma visão de mercado e

do aprimoramento da BB Responde para buscar resolver problemas de relacionamento com o cliente (McGill e Slocum, 1995). O banco de dados dá alguma contribuição para uma melhor compreensão das necessidades do cliente. A "criação de soluções" não é evidente, nem a agilidade para desenvolver produtos e se "moldar às necessidades dos clientes" (Treacy e Wiersema, 1995). Os treinamentos têm contribuído muito para melhorar a qualidade do atendimento, assim como o cliente consultor, da área de qualidade.

O direcionamento ao aprendizado serviu para ajudar a mudar a concepção burocrática para um enfoque de mercado, mais voltado ao cliente. Assim, dentre os *treinamentos*, o curso interno de Cultura Organizacional, por exemplo, vai além do conceito de *empatia*, estimulando o gerente de agência a considerar "do ponto de vista de outra pessoa ou examinar novas dimensões", como sugerido por McGill e Slocum (1995, p. 22 e 257-259), criando um ambiente que torne possível aprender com os clientes e - desenvolvendo a capacidade de considerar "as experiências de outros, ganhamos a sua confiança à medida que eles percebem que nós entendemos suas preocupações":

Você passa a olhar com outros olhos a diversidade das pessoas, não só dos clientes, mas também dos funcionários. Cada um tem um ritmo, uma história de vida, cada um tem uma ascendência diferente, que criou o traço cultural diferente naquela pessoa. As pessoas reagem de forma diferente diante dos mesmos acontecimentos e isso é uma coisa que você passa a administrar melhor (entrevista 2).

A Gestão do Desempenho Profissional GDP ampliou a dimensão cliente do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997), para a satisfação do cliente, que é medida pelo I.S.C. Índice de Satisfação do Cliente, uma pesquisa externa - gerida pela unidade Estratégia, Marketing e Comunicação - que traz indicadores sobre os seguintes fatores mensuráveis: conhecimento da clientela; receptividade; cordialidade, iniciativa; priorização do cliente; conhecimento de produtos e serviços, que constam e são avaliados no GDP. Além de haver pesquisas nos terminais de auto-atendimento (ATM).

Em cima do I.S.C., foi construído um treinamento a ser realizado por todos os funcionários de uma unidade, Campeões de Atendimento, que "está focado para as

⁴⁵ Foram consideradas válidas as respostas de três das cinco entrevistas.

agências se avaliarem a partir da pesquisa de satisfação de clientes" (entrevista 9), possibilitando desenvolver reflexão crítica sobre as falhas (McGill e Slocum, 1995) no atendimento e permitindo a criação de planos de ação para melhorar nos aspectos indicados pelos clientes. Além disso, todos os novos empregados fazem um curso de Excelência Profissional, em que conhecem os valores da organização, o código de ética, e recebem conhecimentos básicos de atendimento, negociação e vendas de produtos e serviços.

A área de qualidade também tem contribuído com o despertar da necessidade de melhoria no atendimento, por meio do Programa Excelência do Atendimento PEA, coordenado pela Unidade de Distribuição e acompanhado pelas Superintendências Estaduais, com a criação da figura do cliente consultor. Semelhante ao comprador misterioso, da Mobil, referido por Kaplan e Norton, (2001, p. 34), trata-se de um consultor interno que, de forma anônima, percorre as agências como qualquer cliente, verificando a qualidade do atendimento na recepção, na disponibilidade dos empregados e na capacitação/perfil dos atendentes. O relatório de avaliação do cliente consultor está bem construído e tem se mostrado útil aos gerentes, embora não esteja conectado ao GDP.

A avaliação do cliente consultor é semelhante ao trabalho de outro egresso da pós-graduação, Brandão (1999), que desenvolveu um conceito de percepção de qualidade pelo cliente, com as seguintes características:

identificar características e expectativas; utilizar linguagem convincente, acessível, clara e objetiva; manter boas relações interpessoais, sendo cortês e educado; produzir soluções rápidas; transmitir credibilidade; interagir em diferentes contextos com perspicácia, entendendo os fatos e suas conseqüências; conquistar a simpatia e o apreço - fidelização; trabalhar sob pressão, administrando o *stress*; entender a importância do cliente e a necessidade de atendimento de qualidade; ser proativo, tomando iniciativas; demonstrando receptividade, manifestando satisfação, disponibilidade e interesse; dispensar tratamento igualitário; assumir responsabilidade; demonstrar modéstia (humildade); respeitar a privacidade, (adaptado de Brandão, 1999).

Fundamentado em pressupostos da gestão baseada em competências, Brandão (1999) buscou identificar, por meio de pesquisa quantitativa, quais competências dos empregados do Banco do Brasil podem se refletir em atendimento de qualidade, destacando-se "nível de escolaridade" como o de maior influência na percepção dos clientes; e "leitura dos fascículos do Programa Profissionalização" na

percepção dos funcionários, o que confirma o direcionamento ao aprendizado. Foram considerados, pelos clientes, de maior importância: (1) demonstrar cortesia e educação; (2) demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente); (3) reconhecer a importância do cliente para o banco. Estes são, entre outros, os fatores observados pelo cliente consultor.

Além disso, o Banco do Brasil oferece o serviço de atendimento a clientes BB Responde, para buscar solucionar problemas de relacionamento com o cliente (McGill e Slocum, 1995). Apesar disso, Ramos e Costa (2000, p. 150) registram que "a satisfação do cliente pode não estar sendo atingida efetivamente", sugerindo que só a prontidão na resposta não é suficiente. Além disso, o BB Responde não está ligado à Gestão do Desempenho Profissional, nem há registro de que as críticas e contribuições captadas sejam úteis para desenvolver novos produtos e serviços e possam alargar a base de conhecimentos da organização.

Há consciência da necessidade de melhorar o atendimento e de que a compreensão e apoio aos clientes é uma capacidade diferencial a ser constantemente aprimorada: "a fidelização dos clientes, trabalhar a base de clientes, um dos maiores patrimônios da empresa [...] conhecer melhor o cliente, customizar", como relata o entrevistado 20, que faz menção a ferramentas de segmentação CRM *Customer Relationship Management* para aprimorar ainda mais a retenção dos clientes atuais (proteção da base), que "em algumas unidades está mais avançado do que em outras".

Contribuem com a formação da compreensão e apoio às necessidades do cliente: 1) treinamentos institucionais: cultura organizacional, campeões de atendimento, excelência profissional e outros; 2) GDP; 3) programa de qualidade: cliente consultor; 4) BB Responde; 5) banco de dados.

3) Utilização inteligente da base de dados. As práticas citadas a seguir contribuem significativamente com a formação desta capacidade diferencial.

Perguntas da entrevista

Ordem de evidência (*)/ justificação

• A base de dados é utilizada inteligentemente?	3º (*) - 1 referência entre 5 na pergunta 1; Sim (2 entre 4) ⁴⁶ , Mais ou menos (2 entre 4) na pergunta 7 - vide "7. Anexo".
• É utilizada com rapidez? Percebe-se lentidão do sistema, estrutura rígida de dados?	Sim (3 entre 4), Não (1 entre 4). Melhoramos muito; está atualizando - adequar aplicativos; poucos atalhos.
• Há facilidade para consulta? Percebe-se desleixe no conteúdo, concentração excessiva no sistema?	Sim (2 entre 4), mais ou menos (2 entre 4). Às vezes há lentidão; fácil; ainda não é ambiente gráfico; ainda há muito a melhorar; não há tecla ajuda.
• São disponibilizados somente dados necessários? Há sobrecarga de informações?	Há sobrecarga (3 entre 4), só os dados necessários (1 entre 4).
• Linguagem clara, concisa, objetiva? É fácil de entender?	Mais ou menos (3 entre 4); Não (1 entre 4). Fácil de entender; tivemos que fazer reunião para tentar entender.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima) embora não seja uma capacidade em destaque - os entrevistados sugerem a necessidade de melhorar -, não se evidenciaram as limitações referidas por Davenport e Prusak (1998), o que sugere que já acontece a utilização inteligente e que as pessoas estão começando a agregar valor aos dados e informações para usá-los no contexto de negócio (Schuck, 1996) - a "contribuição humana" a que se referem Davenport e Prusak (1998). E inicia nas maiores agências das capitais a segmentação e se buscam ferramentas como CRM e outras soluções tecnológicas.

O Banco do Brasil tem procurado aprimorar o banco de dados que, com suas ferramentas de segmentação, começa a permitir uma melhor compreensão do cliente, permitindo uma melhor utilização:

Hoje o cadastro está consolidado e informatizado, o banco tem desenvolvido muitos aplicativos para avançar de "n" maneiras. Até a segmentação, em que se tem ferramentas poderosíssimas para identificar, além do perfil, a partir daí a cesta de produtos para esses segmentos. Tudo isso já está implementado e vai ser usado mais fortemente. (entrevista 4).

Davenport e Prusak (1998, p. 199) consideram a tecnologia, sob responsabilidade da Diretoria de Tecnologia e Infra-Estrutura, a mais usual forma de dar o primeiro passo na gestão do conhecimento: "instalam o Notes e uma intranet e depois começam a buscar conteúdo para distribuir". O Notes está restrito aos órgãos

⁴⁶ Foram consideradas válidas as respostas de quatro das cinco entrevistas.

de staff, "é uma excelente ferramenta, acho que está sendo subutilizada," (entrevista 20), onde também há intranet e Internet.

Da dimensão tecnologia do modelo de Angeloni e Fernandes (2000, p. 7), foram identificados: 1) redes: Sistema de comunicação do Banco do Brasil, SisBB, de interface textual, ligando toda a empresa, intranet e Internet restritos a órgãos de staff e regionais. Está em testes o Gerenciador de Aplicativos em Agências, de interface gráfica, a ser implantado em terminais de múltiplas funções, que vai permitir acesso e utilização facilitados aos aplicativos que hoje estão no SisBB. Toda rede tem sistema OS2, da IBM. E estão sendo feitos investimentos para que Internet e intranet estejam instaladas em 300 agências/mês no ano 2001, adotando tecnologia baseada em satélite; 2) *datawarehouse*: Adabas, DB2 em computador central/mainframe; 3) *groupware*: Notes; 4) *workflow*: não foi possível identificar; 5) *GED/EED*: a Gestão Eletrônica de Dados e a Edição Eletrônica dos Dados: há um projeto piloto de digitalização de assinaturas e cheques.

Tomando os conceitos "maxi" e "meta", de Pascale (1990, p. 81-82), de que as organizações devem ir além de maximizar (*maximize*) os resultados - por meio de produtividade e eficiência operacional⁴⁷ - e buscar "meta" níveis (*meta-mize*)⁴⁸, podemos dizer que o Banco do Brasil também tem a "meta" estratégica de "radicalizar o uso da Internet"⁴⁹, lutando pela liderança⁵⁰ na Web.

O que é confirmado por Ramos e Costa (2000), ao indicar que o Banco do Brasil "se tem mostrado atento às mudanças desse filão e parece acompanhar a evolução do *home banking*", sugerindo algumas melhorias. E na pesquisa de Diniz e Adorno (2000), junto a executivos do Banco do Brasil, sobre as estratégias do banco com relação à Web, aparece "redução de custo", pois integrar canais por meio da Internet "vai otimizar custos de produção e aumentar a competitividade". E também: (1) o desenvolvimento institucional é terceirizado e o Internet *banking* é interno; (2) os maiores obstáculos são deficiências de infra-estrutura; (3) as oportunidades estão

⁴⁷ Equivalente a "excelência operacional" na concepção de Treacy e Wiersema, 1995.

⁴⁸ O Aurélio eletrônico registra uma acepção de meta, do grego *metá* - "mudança; posterioridade, além; transcendência; reflexão crítica sobre" -, que sugere ir além do corriqueiro, transcender.

⁴⁹ Revista *bb.com.você* ano 1, n. 2, mai/jun 2000, p. 22.

⁵⁰ Que disputa principalmente com o Bradesco.

na melhoria da comunicação com o cliente; (4) o agendamento eletrônico de pagamentos tem o maior potencial no novo canal.

A busca da liderança no novo canal exigiu um investimento de R\$ 60 milhões até o final do ano de 2000, no ambiente virtual BB Internet, um canal com menores custos para as operações⁵¹ e que atualmente detém a liderança. Os serviços bancários oferecidos pela Internet são utilizados por 441 mil clientes/mês⁵², segundo Ibope e Ratings.com, a clientela cadastrada no Banco do Brasil para utilizar o seu site é de 2,6 milhões de clientes, sendo considerado o maior banco brasileiro na Internet pela revista Veja (25.10.2000).

O portal do Banco do Brasil dá acesso a vários sites, entre os quais BB *Personal Banking*, que permite à clientela virtual praticamente todas as operações bancárias e é de fácil interatividade, e dispõe ainda de: 1) *Office Banking*, para empresas; 2) *e-banking*, com produtos como a comercialização de cartões, seguridade e compra/venda de ações (*home broker*); 3) *business to customer*, investimentos-e e shopping virtual; 4) *business to business*: agronegócios-e, negócios on line; 5) *business to government*: soluções específicas para empresas públicas e governos, central eletrônicas de licitações. No ano de 2001 será disponibilizado para licitações para o próprio governo.

Atualmente, por exemplo, um cliente pode contratar financiamento à exportação, o Adiantamento de Contrato de Câmbio ACC, pela Internet, acessando o site e o item Negócios Internacionais, depois Sala Virtual de Negócios, cotar a taxa de câmbio e fechar a operação. Entretanto, devido a legislação, ainda terá que passar numa agência para assinar o contrato. E também pode contratar Adiantamento de Cambiais Entregues ACE no site do Banco. No próximo ano, oferecerá crédito às pequenas e micro empresas pela Internet, por meio do BB Giro Rápido, que já é disponibilizado nas agências.

⁵¹ "O custo de operacionalização na Internet é inferior ao de qualquer outra modalidade de atendimento e as soluções virtuais reduzem a necessidade de o cliente ir pessoalmente à agência" (Revista bb.com.você ano 1, n. 2, mai/jun 2000, p. 23).

⁵² Revista Veja de 25.10.2000, p. 140-141, ocupa o primeiro lugar em visitantes/mês.

A intenção é agilizar e incrementar o auto-atendimento, o chamado "atendimento de varejo fora da agência e no ambiente da agência, em salas de auto-atendimento (ATM)", e por telefone, fax, palmtop, celular, Internet, que - segundo o entrevistado 23 - estão em torno de 70% dos atendimentos, sendo 30% os atendimentos personalizados (cliente a empregado), podendo atingir até 90% de atendimentos automatizados. O banco fez uma parceria com a CertiSign, ligada à americana VeriSign, e foi pioneiro na certificação digital para Internet - a comprovação on-line da identidade do cliente, o que garante segurança nas operações. Tal solução deve atrair as pessoas que ficavam inseguras de usar o meio eletrônico.

A dimensão tecnologia e infra-estrutura do modelo de Gestão do Conhecimento está em aprimoramento e a priorização do canal Internet é acertada. É interessante que seja discutido e concebido um projeto estratégico de aproveitamento de ferramentas como CRM, e outras tecnologias, que podem tornar a utilização da base de dados ainda mais inteligente, e proporcionar à organização redes de trabalho (network) que permitam às pessoas compartilhar conhecimento por meio da intranet, Internet.

Contribuem com a formação da capacidade "utilização inteligente da base de dados": 1) os bancos de dados e segmentação; 2) novos canais, como a Internet, o portal.

4) Colaboração do pessoal para a inovação. As entrevistas e as fontes secundárias não permitiram evidenciar as contribuições do pessoal para inovação, a não ser enviar sugestão, pelo SisBB, à área responsável, ou usar o BB Resolve.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• O pessoal contribui para a inovação?	4º (*)- Não referido na pergunta 1; Sim (1 de 3) ⁵³ , Não (2 de 3) na pergunta 6 - vide "7. Anexo".
• O que a empresa faz para desenvolver a inovação?	Reunião; BB Resolve; sugestões dos funcionários; diálogo com cliente.
• A empresa tem um canal para captar as inovações?	Não (2 de 3); Sim (1 de 3), que é o BB Resolve, SisBB.

⁵³ Foram consideradas válidas as respostas de três das cinco entrevistas.

• A empresa prevê a participação de todos os funcionários por meio de redes?	Pode usar, não há chat. Há uma rede de gerentes para tomada de decisão e troca de experiências.
• Procura-se incentivar a capacidade de inovar?	Não há programas de incentivo

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), há poucas evidências do pessoal contribuindo com inovações e da organização dando espaço para experimentações, tolerando o erro e incentivando inovações. Não se evidenciaram incentivos à criatividade e à resolução de problemas com reflexão crítica à ação (McGill e Slocum, 1995, Meister, 1999).

Ainda não há uma estratégia - ou um espaço "Ba" (Nonaka e Konno, 1998) - voltada à inovação, como se constata no depoimento do entrevistado 20: "vejo a inovação de forma muito desorganizada, descentralizada", pois a inovação "acontece em níveis diferenciados, uma unidade é mais adiantada do que outra, umas são mais reativas", indicando falta de coordenação. Já quanto ao canal entre o funcionário e a empresa, para captar inovações

Não está claro o canal, temos, por exemplo, o BB Resolve que não se destina exatamente a isso, não é sentido dele, tem o sistema SisBB, mas para quem mandar? Eu acho que é para varejo, mando lá, lá não tem uma área de inovação, que vamos fazer com isso? O antigo Pensa se mostrou pouco eficaz. (entrevista 20).

O Banco do Brasil foi pioneiro na concessão de crédito pré-aprovado, que há anos passou a aparecer no extrato de conta corrente. Atualmente há Crédito Direto ao Consumidor CDC Automático, CDC, *leasing* de veículo, CDC salário e BB Crédito informática, com limites preestabelecidos indicados no extrato. É uma maneira descomplicada de obter crédito, uma inovação com relação à maneira anterior (pedir crédito ao gerente).

O banco também vem desenvolvendo outros canais, alternativos, como o correspondente bancário, ou banco postal, em parceria com os Correios, com 37 agências já em atuação e previsão de 500 até dezembro de 2000. Também foi pioneiro no lançamento do acesso ao BB *Personal Banking* por meio de computadores de mão e o primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet. Mas ainda há resquícios de uma cultura burocrática que pode ser um dificultador:

Quero ser empreendedor, tenho muita vontade de fazer, estou vendo a oportunidade do negócio, mas vou ter problemas com a auditoria, com a superintendência, recursos humanos, vou ter de submeter para alguém que vai levar sete semanas para me dar uma resposta e aí você perde. A questão do *empowerment* não é só a pessoa se sentir empoderada, mas a organização precisa dar efetivas condições de que isso aconteça. (entrevista 22).

Apesar disso, o direcionamento ao aprendizado e ao cliente mudaram a cultura da empresa, na qual 25% dos empregados estão no nível júnior (até 9 anos de empresa), 50% no nível intermediário, e 25% no nível sênior (mais de 20 anos de banco), além de que 67% dos empregados⁵⁴ têm mais de 36 anos de idade. Tais dados indicam a necessidade de gerenciamento estratégico para se manter o *mix* adequado entre os três níveis, e se evitar - como mostram estudos de Seif (1997) - os perigos da falta de "injeção de novas habilidades na organização" e de um "quadro de funcionários 'peso-pesado'", pois há o subaproveitamento dos de nível sênior. A admissão de novos funcionários abre novas possibilidades:

Dois rapazes recém admitidos receberam a incumbência de vender seguro. Um recebeu a cota: "Isso é fácil, aqui tem tanto carro". Quando foi procurar material encontrou aquela barreira de indiferença e falta de paciência para explicar para o novo, ou até de desânimo do pessoal: "Isso não dá certo, ninguém compra seguro do Banco, é muito caro, eu faço lá fora". O que aconteceu? o rapaz combinou com o outro e acharam o material, ligaram para a seguradora, e um deles teve uma sacada: "Onde tem mais gente comprando e vendendo carro?", é na feira de automóvel. Foram lá e distribuíram uns 500 e poucos folhetos e fecharam 70 negócios naquele dia, que era mais que agência fechava em 6 semanas. É uma inovação, sai do quadrado. Fora outros negócios que tenham iniciado, pois deixa um folheto, mas o cliente é de outra agência e fecha o negócio lá. Pessoal novo que chega com uma visão não contaminada a uma estrutura que não só não está conseguindo absorver as contribuições que possam trazer, como rejeitam, e podem acabar sufocando (entrevista 22).

Embora ainda não se tenha evidenciado contribuição para inovação por meio de redes de gerentes (Charan, 2000), pela observação não participante foi possível constatar que está acontecendo uma experiência muito interessante de compartilhamento de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997) por meio de redes colegiadas. Trata-se de um grupo de gerentes de agências localizadas mais próximo, os quais se reúnem semanalmente para trocar experiências:

Nós tivemos também aqui uma reunião sobre o Office Banking, que é a meta desse mês. Era uma reunião dos funcionários encarregados da rede. Para discutir a estratégia, trocar experiências. Primeiro discutimos entre os gerentes da rede. Agora aqui na reunião de ontem os gerentes foram convidados, mas vieram aqui os funcionários responsáveis pela execução da tarefa. Tivemos sete funcionários e 3 gerentes. É uma troca de conhecimento entre os funcionários: "Como é que eu só tenho vinte empresas cadastradas no Office Banking e você está com 82? Que você fez?

⁵⁴ Revista bb.com.br set/out. 2000.

Você não sentiu essa dificuldade?" Então acontece a transmissão do conhecimento. No final, sai uma definição estratégica da rede de como abordar esse assunto. (entrevista 3).

Contribuem com a formação da colaboração do pessoal para a inovação: 1) enviar sugestão à área responsável, pelo SisBB; 2) redes colegiadas.

5) Concepção estratégica do negócio. As entrevistas, as fontes secundárias e observação não participante não permitiram evidenciar práticas que pudessem ter contribuído efetivamente para a formação desta capacidade, apesar de terem sido citadas algumas iniciativas.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• Percebe-se concepção estratégica do negócio?	5º (*) - Não referido na pergunta 1; Mais ou menos (4 de 5), Não (1 de 5) na pergunta 6 - vide "7. Anexo".
• Como melhor compreender os assuntos chaves de negócio?	Conhecer e ouvir cliente. Precisaria definir qual o negócio de cada ponto de atendimento.
• As oportunidades que os diferentes clientes proporcionam?	Adequar portfólio à necessidade do cliente. Segmentação e afinidades. Estudar peculiaridades dos clientes.
• Há planejamento operacional formalizado, planos de ação?	Sim (1 de 5), Não (4 de 5), há diretrizes, GDP (avaliação), orçamento. Não há definição do negócio. Metas são definidas linearmente.
• Como é desenvolvido e como é sua implementação? Há Sistema de avaliação?	Focar nichos; GDP, contrato trabalho, plano de ação; plano de ação e acompanhamento. Privilegio onde ganho mais pontos (GDP).

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), a concepção estratégica do negócio, por parte dos gerentes de unidade operacional, não fica muito evidente. Há, na organização, uma visão bem operacional, financeira, que parte do orçamento e está voltada à execução das metas que foram orçadas, por meio de um contrato de trabalho com as Superintendências, e utiliza-se a Gestão do Desempenho Profissional, GDP, uma adaptação do *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1997), como forma de avaliação/mensuração do alcance dos resultados:

Eu vou privilegiar a venda dos produtos que valem vinte pontos na GDP. A empresa me diz o seguinte: captações referenciais tem um peso 20, previdência tem peso três. Aonde você acha que vou colocar meu esforço? Vou deixar de vender a previdência?

Claro que não, mas é claro que vou privilegiar onde ganho mais pontos, porque não tenho recursos humanos para tudo aqui. Com três pessoas no atendimento não dá para olhar os 300 produtos que estão orçados, tenho que focar. Qual é o raciocínio que eu faço? Aqui vale 20 na avaliação, de um total de 600 pontos, se fizer seis pontos aqui, alcanço 120. Agora se fizer seis pontos de três, terá 18. Quer que eu direcione o foco para captações referenciais, aplicações massificadas, e isso a empresa vem usando bem. Vem mudando produtos, vem mudando pesos. Eu tenho um outro tanto de peso que é o meu resultado. Captações referenciais tem peso 20, tenho que batalhar para chegar a 6 pontos. Tenho de trabalhar com a minha equipe, com a gerência média e os funcionários, em cima de uma estratégia que empresa está definindo. (entrevista 3).

O GDP é, assim, usado para medir o nível de contribuição de cada indivíduo na formação do resultado de sua unidade de trabalho. O que leva à reflexão de que, na prática, o modelo se aproxime da administração por objetivos (Drucker, 1962, p. 175-176), em que

cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem todos contribuir com a meta comum [...] os resultados devem ser medidos pela contribuição que dêem para o êxito do negócio. O administrador tem de saber e entender o que as metas da empresa dele esperam em termos de desempenho.

Além de que Drucker propõe o autocontrole por mensuração, "desejo de conseguir o máximo [...] metas mais elevadas" (p.188), embora com visão de curto prazo, tática e financeira, como frisa Kaplan e Norton (2001, p. 233), ao fazer a distinção entre o *Balanced Scorecard* e a administração por objetivos. Kaplan e Norton (2001, p. 233) salientam que o *Balanced Scorecard* provê a compreensão da estratégia, promove o alinhamento estratégico que atravessa funções (*cross-functional*), com visão de longo prazo, além de ter medidas não financeiras, como aprendizado e crescimento, o que se aproxima do que o Banco do Brasil está tentando alcançar com o projeto "painel de acompanhamento estratégico".

E, entre os treinamentos externos, contribui para a formação da capacidade o MBA *Master of Business Administration* Formação Geral, que foi feito por todos os gerentes de agência entrevistados, embora seja percebido de forma diferente por um executivo da área de Recursos Humanos e por um gerente de agência:

A estratégia de MBA era trabalhar a distinção junto com empresários [...] colocamos o executivo do banco do lado do empresário e a gente acreditava que esse pacto em sala de aula daria para o gerente uma visão do que era distintivo que ele tinha que atacar, ao mesmo tempo que ele estaria fazendo a formação dele, ele estaria conhecendo o mercado, ele estaria se relacionando com os principais empresários, principais agentes do comércio, da indústria daquela região, e a partir daí ele poderia localizar os negócios do Banco do Brasil no seio daquela comunidade. (entrevista 21)

No nível gerencial o MBA deveria formar esta visão estratégica, mas na minha opinião não forma. Aliás, o MBA precisa na minha opinião ser revisto. A qualidade está muito aquém do desejado, porque é extremamente fragmentado, porque eu não consegui perceber uma diretriz. Você tem os módulos e daí vem cada professor e fala a sua parte, você não tem um link geral em que você possa sair dali como um estrategista, que é, na minha opinião, o perfil ideal do gestor. Ele tem de ser um estrategista tanto em relação às pessoas, quanto aos negócios. Pode ter sido essa a intenção, mas na prática não traz essa contribuição. (entrevista 2).

E existem referências aos banco de dados em "que as informações estão mais facilitadas [...] parte do interesse individual de cada um, é algo reativo, que você não participa" (entrevista 1), e o conhecimento explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997): "a gente passa muita coisa de leitura para as pessoas, principalmente para a gerência média" (entrevista 5).

Na dimensão de monitoração / prospecção, do modelo de Gestão do Conhecimento, além dos projetos da rede de gestão de conhecimento referidos, sob responsabilidade da unidade Recursos Humanos, alguns já concretizados, há outro projeto que está sendo gerido na unidade de Estratégia, Marketing e Comunicação, sob a denominação de Inteligência Competitiva. Também seriam válidas iniciativas para mensurar resultados da gestão do conhecimento como sugeridos por Sveiby, 1998, Stewart, 1998 e Edvinsson e Malone, 1998. Seria interessante que as ações fossem configuradas dentro de um projeto estratégico, não iniciativas isoladas, desconectadas de práticas de outras unidades. Ou, por se tratar de uma cultura empresarial com "unidades de negócios altamente autônomas, não suportaria um projeto corporativo coordenado" (Davenport e Prusak, 1998, p. 186)?

O que talvez se reflita no nível operacional, não ficando muito evidente a concepção estratégica do negócio por parte dos gerentes de agências, nem se evidenciando a visão sistêmica (Chiesa e Manzini, 1997, Davenport e Prusak, 1998, McGill e Slocum, 1995), ou a visão estratégica (Zarifian, 1999, Fleury e Leme Fleury, 2000).

Já na dimensão estratégia, do modelo de Gestão do Conhecimento, há opção pelo aprimoramento do acompanhamento do desempenho estratégico, com base no modelo de Kaplan e Norton, 1997, com a criação de um "painel de controle estratégico". É projeto bem concebido, que poderia ser enriquecido na dimensão

aprendizado e crescimento, com as "competências", procurando-se fazer mais claramente alinhamento com as práticas geridas pela unidade Recursos Humanos, e configurando a Gestão do Desempenho Profissional GDP a um *Balanced Scorecard* que realmente traduza a estratégia em ação. Além disso, não foi possível perceber a definição dos "campos de conhecimento em que focalizar esforços" (Terra, 1999b).

Assim, analisadas as quatro dimensões do modelo do Banco do Brasil, permanece a dúvida se o constructo teórico apresentado no fascículo Profissionalização (2000) é efetivo, ou se existe só no papel, sendo as ações identificadas não claramente alinhadas. Apesar disso, é possível perceber gestão estratégica do conhecimento organizacional, pois muitas das práticas integram o conhecimento organizacional no contexto de negócios, refletindo-se em capacidades diferenciais.

Contribuem com a formação da concepção estratégica do negócio: 1) GDP; 2) MBA.

4.1.2 Banco Bradesco

Fundado há 57 anos⁵⁵, o Bradesco é o maior banco de capital privado nacional, conta com uma base de 10,3 milhões de clientes, 2157 agências e 861 postos de atendimento espalhados por 1285 municípios em todo o País, 47.474 funcionários, 89 bilhões de reais de ativo total, operações de crédito de 32 bilhões de reais, lucro líquido de R\$ 1,74 bilhão (relativo ao ano de 2000), que corresponde a uma rentabilidade de 24,6 % sobre o patrimônio de 7,063 bilhões. É um banco de varejo, sendo considerado o melhor banco para clientes Pessoa Jurídica, em pesquisa da Madia e Associados (Gazeta Mercantil, 24.11.2000) e o segundo melhor para Pessoas Físicas.

O Bradesco forma um conglomerado financeiro que tem ainda mais 300 agências e 212 postos de atendimento, composto por bancos adquiridos nos últimos

⁵⁵ Em 1943 na cidade de Marília SP, como Banco Brasileiro de Desconto - "o banco dos clientes comuns", em 1959 mudou sua sede para a Cidade de Deus, em Osasco SP (fonte: site www.bradesco.com.br).

anos: em 2000 Boavista, em 1999 Baneb, e em 1997 BCN. Conta também com três agências no exterior: Nova Iorque e Grand Cayman, além da Argentina. O Bradesco fechou parceria para representar no Brasil o terceiro maior grupo financeiro dos EUA, o Chase Manhattan, abrindo-se a possibilidade de vir a atuar como varejista das grandes multinacionais que operam com o banco norte-americano.

"Essa primeira parceria vai nos credenciar para atuar no sistema de gerenciamento global", afirma⁵⁶ Márcio Artur Laurelli Cypriano, presidente do Bradesco, ao mesmo tempo em que reafirma a vocação pela qual "sempre fomos conhecidos: como o banco do povão, do varejo. Continuamos sendo isso, mas também somos muito mais". O Bradesco recebeu um dos "10 Destaques" na edição "Guia da Boa Cidadania Corporativa" (Exame 728, 2000, p. 58), em que se salienta a Fundação Bradesco, que tem foco na educação.

- **Gestão do conhecimento organizacional no Bradesco.**

O Bradesco aparentemente não tem um programa de gestão estratégica do conhecimento organizacional gerido pró-ativamente, de forma deliberada e alinhada, não sendo possível identificar um modelo teórico deliberado. Apesar disso, foram identificadas muitas práticas, pois gestão de conhecimento "baseia-se em recursos existentes, com os quais a organização já conta" - boas práticas de gestão de recursos humanos, por exemplo, que podem ser o ponto de partida para gerir o conhecimento (Davenport e Prusak (1998, p. 196).

A abordagem à gestão do conhecimento, na concepção de Hansen, Nohria e Tierney (1999), pode ser enquadrada como personalização, pessoa a pessoa, incentivando-se a especialização. Apesar de estar investindo meio milhão de reais em tecnologias de informação, a prioridade é a Web, uma vez que os investimentos em bancos de dados ainda são moderados.

É o que Angeloni e Fernandes (2000, p. 6-7) abordam como a dimensão pessoas, que envolve aprendizagem, compartilhamento e inovação, e também a dimensão infra-estrutura, que engloba visão holística, cultura, estilo gerencial - "que

⁵⁶ Em entrevista concedida a Cristiane Barbieri e Mário Watanabe (Forbes Brasil, 27.09.2000).

possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas", pontos fortes na cultura de carreira fechada do Bradesco, buscando inovação com iniciativas como o programa Boas Idéias e Soluções BIS e a socialização do conhecimento entre empregados e clientes.

A noção de conhecimento organizacional se aproxima um pouco da linha connexionística, pois está voltado à ação e reside nas conexões entre os empregados, embora também seja cognitivista (Venzin, von Krogh e Ross, 1998). Na tipologia de Nonaka e Takeuchi (1997), de forma semelhante ao Banco do Brasil, o Bradesco também adota um modelo organizacional hierárquico do topo para a base ou *top-down*, no qual a gerência média ocupa papel de processador de informações. O armazenamento do conhecimento é feito por meio dos bancos de dados, o conhecimento acumulado é o explícito e a criação do conhecimento acontece principalmente por "conversão parcial focalizada na combinação/internalização". Entretanto, há certa influência da abordagem de baixo para cima, ou *bottom-up*, por haver valorização do indivíduo empreendedor, do qual a alta gerência funciona como patrocinadora/mentora, com possibilidades de "conversão parcial focalizada na socialização/externalização" em seus processos de inovação, embora as demais condições citadas por Nonaka e Takeuchi (1997 a) não sejam observadas.

- **Capacidades diferenciais do Bradesco e sua formação.**

I. Capacidades diferenciais citadas espontaneamente (pergunta 1 das entrevistas - vide "7. Anexos") pelos gerentes de agência entrevistados:

- 1) Compreensão e apoio às necessidades do cliente: 2 referências entre 3;
- 2) Colaboração do pessoal para a inovação: 1 referência entre 3;
- 3) Utilização inteligente da base de dados: 1 referência entre 3.

II. Com base nas citações espontâneas e na análise de conteúdo e de discurso das respostas dos gerentes de agência às perguntas 3 a 7 (e subitens - vide "7. Anexos"), chegou-se à seguinte ordem de evidência das capacidades diferenciais:

- 1) Colaboração do pessoal para a inovação;
- 2) Compreensão e apoio às necessidades do cliente;
- 3) Utilização inteligente da base de dados;
- 4) Intenção estratégica de aprender por parte do pessoal;
- 5) Concepção estratégica do negócio.

- **Relação entre práticas associadas à gestão estratégica do conhecimento e formação de capacidades diferenciais.**

1) Colaboração do pessoal para a inovação: no Bradesco, as práticas a seguir podem ser fortemente associadas à formação desta capacidade organizacional, a de maior evidência.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• o pessoal contribui para a inovação?	1º (*) - 1 entre 3, na pergunta 1; Sim (3 entre 3) e vários exemplos nas respostas à pergunta 6 - vide "7. Anexos".
• O que a empresa faz para desenvolver a inovação?	Programa Bis, incentivos, troféus.
• A empresa tem um canal para captar as inovações?	Sim: Programa Bis, de sugestões, com premiação, troféus, cerimônias.
• A empresa prevê a participação de todos os funcionários por meio de redes?	Todos são incentivados a participar.
• Procura-se incentivar a capacidade de inovar?	Há programa de incentivo à inovação.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), há fortes evidências do pessoal estar contribuindo com inovações e da organização estar muito voltada à aprimoramentos, melhorias, apesar de não haver exemplos de inovações radicais (*breakthrough*), não comuns na indústria financeira. O Bradesco tem investido nos novos canais (Web) e em novas possibilidades de negócio, como o desenvolvimento de portal de comércio eletrônico (*e-commerce*). Foram evidenciados incentivos à criatividade e à resolução de problemas (McGill e Slocum, 1995, Meister, 1999), criando-se um espaço "Ba" de socialização (Nonaka e Konno, 1998) voltado à experimentação e às novas possibilidades.

O Bradesco é destacado por Gates (1999) como uma organização inovadora: "a primeira empresa privada brasileira a usar computadores, em 1962, a primeira a oferecer caixas automáticos (ATMs) e *home banking*, em 1982" e a primeira organização bancária brasileira a oferecer transações pela Internet. Salienta também a criação de soluções tecnológicas para os clientes, como um aplicativo de gerenciamento de caixa desenvolvido para um pequeno cliente Pessoa Jurídica e que atualmente serve a 4100 empresas, e um cartão que possibilita que se receba salário nos caixas automáticos, sem necessidade de conta, adotado por 1300 empresas.

A criação de conhecimento surge principalmente a partir de sugestão de funcionários, que captam a necessidade dos clientes (sociabilização, Nonaka e Takeuchi, 1997) e repassam por meio do programa Buscando Idéias e Soluções BIS à área de desenvolvimento de produtos, que é ágil para tornar disponível as inovações no contexto de negócios. Um exemplo é o das linhas de crédito especiais para pessoas físicas usarem em ocasiões especiais - dia das mães, dos namorados, dos pais, das crianças, Natal e linhas especiais para os aposentados, volta às aulas, com créditos pré-aprovadas, que são registrados no banco de dados e que podem ser contratados com facilidade. É uma inovação (aprimoramento) com relação ao Crédito Direto ao Consumidor CDC tradicional, aproveitando-se do apelo dos eventos e oferecendo taxas mais favoráveis.

Ou exemplos, bem vistos pela diretoria, de ações que demonstram espírito empreendedor (Drucker, 1987), intraempreendedorismo (Pinchot, 1989) de gerente de agência: a criação de salas de atendimento com layout semelhante ao das financeiras, e adoção de panfletagem para fazer frente à forte concorrência das financeiras. Também há registro de iniciativas de oferecimento de linha de crédito exclusiva para compra de material de construção, para reforma, ampliação e finalização de imóveis. Tais ações são bem vistas pela diretoria, podendo rapidamente tais experimentações serem validadas (Nonaka e Takeuchi, 1997), tornando-se conhecimento organizacional que poderá ser estendido às demais agências.

Outra forma de criar novos conhecimentos é por meio de socialização (Nonaka e Takeuchi, 1997a): o Presidente do Bradesco percorre em 15 dias as 22 diretorias regionais no país e se encontra com cerca de 3 mil gerentes, que falam livremente, lançam idéias e expõem suas preocupações em reuniões de resultados, perspectivas e motivações que duram até cinco horas. Além de que há uma cultura em que se incentiva a diretoria e os demais funcionários a se manifestarem nos comitês de discussão de questões estratégicas, em que a palavra é livre e "todos falam e defendem suas idéias sobre o que é melhor para o banco"⁵⁷. A tolerância é uma característica destacada por Geus (1998) para a perpetuação das organizações. Schoemaker e Amit (1999) também salientam que a confiança entre a direção/gerência e funcionários não pode ser reproduzida pelos concorrentes, pois tem raízes na história e cultura da organização.

Numa primeira análise, poder-se-ia até pensar que a carreira fechada -- primeiro emprego, trabalhar em uma única empresa, não se admitindo ex-bancários -- poderia dificultar a inovação, pois o banco se priva de um conhecimento tácito muito rico, proporcionado por atuação na concorrência e por confrontar diferentes concepções. Se todos os executivos fossem formados internamente, poderiam compartilhar de um mesmo ponto de vista que, por vezes, poderia ser equivocado. Em seu estudo sobre culturas corporativas fortes, Pardini (2000) alerta que a cultura pode "exercer um papel de filtragem em termos de quais aspectos do ambiente a serem considerados são julgados importantes e merecedores de atenção", o que pode prejudicar a reação da cúpula diretiva.

No entanto, parece que o Bradesco encontrou saída criativa ao admitir executivos por meio dos bancos adquiridos, sendo o próprio presidente Márcio Artur Laurelli Cypriano - proveniente de uma organização incorporada (Banco da Bahia) - quem aborda⁵⁸ a questão:

Há uma regra rígida de aposentadoria de executivos e um esforço para que o grupo principal de dirigentes seja formado por pessoas de diversas faixas etárias, em constante aperfeiçoamento e renovação.

⁵⁷ Forbes Brasil, 27.09.2000, p. 57.

⁵⁸ Forbes Brasil, 27.09.2000, p. 58.

Em seu estudo sobre empresas longevas, Geus (1998) salienta que assumir uma postura financeira conservadora pode permitir o crescimento, e também destaca a coesão, que, ao mesmo tempo que ajuda a construir a identidade, pode dificultar o aprendizado e a adaptação a mudanças, afetando a sensibilidade ao ambiente. Entretanto, Pardini (2000) destaca que "surpresas advêm de ações ambiciosas", como na afirmação de um dirigente do Bradesco, de que "nosso compromisso é lançar um produto tecnológico por dia", entendendo-se inovação tecnológica "não só uma forma de agilizar o atendimento como também de reduzir custos diretos"⁵⁹.

O que sinaliza que no Bradesco há uma orientação estratégica para a inovação, em busca da *liderança em produtos* (Treacy e Wiersema, 1995, p. 105-114): "capacidade e determinação para fazer produtos reconhecidos como superiores pelos clientes - produtos que prestam benefícios reais e apresentam melhor desempenho", criando programas (BIS) que geram entusiasmo às pessoas criativas, incentivando a participação dos funcionários e o espírito empreendedor dos gerentes de agência e agilizando o ciclo de desenvolvimento de produtos.

As contribuições do pessoal para a inovação são apresentadas de forma simples pela intranet, bastando o empregado acessar o programa BIS e registrar sua sugestão. Gerente de agência, o entrevistado 10 já tem em sua sala de reuniões uma placa por uma contribuição premiada em 1999, e acabou de apresentar "outra sugestão para o banco, que é readequar o sistema interno, burocrático", que se constitui simplesmente na criação de um formulário a ser disponibilizado na intranet, em lugar de "um formulário que tem que ser datilografado", o que provoca um custo absurdo de manutenção de máquinas de escrever em todas as agências. É uma sugestão tão óbvia que leva a pensar como acontece algo assim num dos bancos mais informatizados do mundo.

Trata-se mais de um possível aprimoramento, uma sugestão de melhoria em um processo interno, do que uma inovação propriamente dita, mas é um incentivo para que as pessoas participem, contribuam, voltem-se para as pequenas coisas do

⁵⁹ Entrevista de diretor à Forbes Brasil, 27.09.2000, p. 58.

dia-a-dia, criando um espaço comum "Ba" de socialização (Nonaka e Konno, 1998), para o compartilhamento, que pode levar à inovação. Assim também há outro relato de contribuição premiada pelo programa BIS, que resultou em novo conhecimento, estendido às demais agências:

partiu do gerente de administração, [...] ele fez uma sugestão ao banco que, através de uma pequena mudança na forma do banco pedir umas informações que demandavam algum tempo, resultou em grande economia e o banco achou interessante estender isso a todas as suas agências e isso foi através do dia-a-dia dele. Ele descobriu que alguma coisa poderia ser feito para melhorar, para diminuir os custos e agilizar mais o atendimento. (entrevista 11).

O que evidencia a disposição do pessoal em colaborar. Todos os gerentes de agência tiveram algum relato de participação no processo de aprimoramento e inovação de produtos e serviços, evidenciando-se um espaço "Ba" de colaboração e interação que pode ajudar a empresa a se manter na liderança, "reafirmando a determinação do Banco em trilhar sempre o caminho da inovação" (Revista Bradesco n. 3, 2000, p. 4). E como os gerentes de agência estão "face a face" aos clientes, podem se aproveitar da interação para captar necessidades dos clientes (Nonaka e Konno, 1998, p. 43) e transmiti-las à área de desenvolvimento de produtos, ou mesmo assumir postura empreendedora.

Contribuem com a formação da orientação para a inovação: 1) cultura voltada à inovação, 2) programa Buscando Idéias e Soluções BIS; 3) incentivo ao espírito empreendedor (intraempreendedorismo); 4) Intranet.

2) Compreensão e apoio às necessidades do cliente: no Bradesco, as práticas a seguir podem ser fortemente relacionadas com a formação desta capacidade diferencial, de grande evidência.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificção
• O pessoal compreende e apóia as necessidades do cliente?	2° (*) - 2 entre 3 na pergunta 1; 3 entre 3 nas respostas à pergunta 5 - vide "7. Anexos".
• Percebe-se conhecimento dos clientes, atendimento adequado às necessidades destes e na criação de soluções?	Sim: 3 entre 3. Capitalização de R\$9 para clientela de massa; limite fácil.
• Há percepção de atendimento de qualidade?	Sim: 3 entre 3. Verificado por um Índice de evasão de clientes.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), há fortes evidências de o pessoal compreender e apoiar o cliente por meio de um olhar voltado ao cliente, aliado aos investimentos em treinamento e ao aperfeiçoamento dos diversos canais institucionais para procurar solucionar problemas de relacionamento com cliente (McGill e Slocum, 1995). Está começando a segmentação e o banco de dados está sendo incrementado com ferramentas que permitem registrar contatos/negócios com os clientes, facilitando a compreensão e a "criação de soluções", salientando-se a agilidade para desenvolver produtos/serviços e se "moldar às necessidades dos clientes" (Treacy e Wiersema, 1995).

Entre os treinamentos, o curso externo Comunicação Verbal e Comportamento Social aborda a noção de *empatia*, estimulando o gerente de agência a considerar "do ponto de vista de outra pessoa ou examinar novas dimensões", como sugerido por McGill e Slocum (1995, p. 22 e 257-259), criando um ambiente que torne possível aprender com os clientes, e desenvolvendo a capacidade de considerar "as experiências de outros, ganhamos a sua confiança à medida que eles percebem que entendemos suas preocupações":

esse curso me deu uma visão muito ampla da importância do relacionamento interpessoal, do entendimento do ponto de vista das outras pessoas. Nós olhamos as coisas do nosso ponto de vista, [...] muitas vezes você até passa a julgar que somente o seu ponto de vista pode ter importância. E esse curso abre muito para isso, aí ele faz com que você entenda, que você compreenda o ponto de vista do outro, que você passe a ver as coisas de um outro ângulo (entrevista 10).

O que se reflete em: 1) diálogo: "conversar, mostrar que o funcionário poderia estar no lugar do cliente. O quadro (de empregados) é um espelho do gerente: se trata os clientes friamente, de maneira rude, o funcionário que acabou de entrar acha que aquilo é o padrão, o modelo a ser seguido", e 2) empatia: "tem que tratar com polidez, educação, você tem de ter empatia com o cliente", como dito pelo entrevistado 13, que esclareceu que existem cursos específicos "para você conhecer o cliente, saber de suas necessidades, saber antecipá-las", além da prática do dia-a-dia, habilidade que se desenvolve pela interação (conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi, 1997a). Há também referência a um curso Atendimento e Relacionamento Humano, voltado ao atendimento do cliente e ao relacionamento interno, pois "não basta pôr uma coroa de rei no cliente, mas sacrificar do balcão para dentro" (entrevista 7).

E existem programas como o BOA, no qual se incentiva o uso de formas de deferência ao cliente, como as das iniciais do programa "Bom dia, Obrigado, Até logo": os funcionários lêem o folder institucional e - em pequenos grupos, sob a coordenação do administrador - assistem a uma fita de vídeo sobre o programa e a seguir discutem, cabendo posteriormente ao gerente

observar as atitudes, estimular, a fazer com que o funcionário execute [...] dê seqüência. É um processo que você tem de diariamente estimular, auto-estimular [...] para que traga retorno positivo [...] entra na qualidade, porque isso reflete no cliente (entrevista 10).

Além do serviço de atendimento ao cliente "Alô Bradesco", em que é oferecida linha direta para críticas e sugestões, com acesso inclusive à diretoria executiva e até à presidência do Banco ("qualquer pessoa dá o recado ao presidente e o recado vai chegar" - entrevista 7), que se caracteriza pela agilidade de resposta. O Bradesco dispõe ainda de 2.096 salas de auto-atendimento, 17.000 equipamentos de auto-atendimento da rede BDN Bradesco Dia e Noite, e também o Telebanco, ou Fone / fax fácil Bradesco, 64 centrais de atendimento telefônico (*call center*) que facilitam o relacionamento com o cliente e incrementam negócios - oferecendo inclusive crédito, seguro e produtos - e que contam com 3 mil pessoas para atender cerca de 17 milhões de ligações por mês:

tem toda e qualquer informação através do Telebanco: informação da abertura de contas, movimentação, transferência de ações, o que quer que seja. Esses funcionários são extremamente bem treinados e eles têm comunicação verbal e aprendem a sorrir por telefone, aprendem todo e qualquer tipo de informação possível de ser feita por telefone, eles têm de dominar (entrevista 7).

Quanto à colaboração dos clientes, há evidências que indicam habilidade de interagir com clientes para incorporação ou cooptação de competências (Sivula, Bosch e Elfring, 1998; Prahalad e Ramaswamy, 2000):

você também utiliza a estratégia da colaboração do cliente para com a organização. É aquela questão de colocar nele também o sentido de que naquele momento ele deixa de ser simplesmente o cliente e passa a ser um parceiro de negócios nosso e ele se sente bem com isso, porque no momento em que você coloca de uma forma que você pode nos ajudar e você vai se ajudar também, por que você vai ganhar, vai ter o retorno que você deseja [...] vai fazer parte de um processo (entrevista 10).

A organização está iniciando pelas maiores agências o Bradesco Negócios, a segmentação da clientela, e o banco de dados - a ser abordado no item seguinte - está sendo incrementado com ferramentas que permitem registrar contatos/negócios

com os clientes, facilitando a compreensão e a "criação de soluções", salientando-se a agilidade para desenvolver produtos/serviços e se "moldar às necessidades dos clientes" (Treacy e Wiersema, 1995), já destacada na contribuição à inovação.

Contribuem com a formação da compreensão e apoio às necessidades do cliente: 1) treinamentos: o curso Comunicação Verbal e Comportamento Social, Atendimento e Relacionamento Humano e outros cursos; 2) serviço de atendimento Alô Bradesco e Telebanco; 3) Programa BOA; 4) banco de dados e segmentação.

3) Utilização inteligente da base de dados. As práticas citadas a seguir contribuem com a formação desta capacidade diferencial.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• A base de dados é utilizada inteligentemente?	3º (*) - Não referido na pergunta 1; Sim (1 em 3), mais ou menos (1 em 3), Não (1 em 3) na pergunta 7.
• É utilizada com rapidez? Percebe-se lentidão do sistema, estrutura rígida de dados?	Sim: 2 em 3; certa rapidez (1 em 3). Precisamos ser mais rápidos.
• Há facilidade para consulta? Percebe-se desleixe no conteúdo, concentração excessiva no sistema?	Sim: 2 em 3; precisaria maior agilidade, programas melhores (1 em 3). São disponibilizados novos sistemas, como PAN.
• São disponibilizados somente dados necessários? Percebe-se sobrecarga de informações?	Sim: 3 em 3. Deveria ter mais informações.
• Linguagem clara, concisa, objetiva? É fácil de entender?	Sim: 1 em 3. Objetiva, clara, não tem dificuldade de interpretação.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), embora não seja uma capacidade em destaque (precisa melhorar), não se evidenciaram as limitações referidas por Davenport e Prusak (1998), o que sugere que já acontece a utilização inteligente e a agregação de valor aos dados e informações para usá-los no contexto de negócio (Schuck, 1996). E, além da aplicabilidade no contexto de negócios, começa na organização a segmentação, em que as pessoas são incentivadas a agregar valor aos dados, às informações - a

"contribuição humana" a que se referem Davenport e Prusak (1998), indicando que está sendo aprimorada a base de dados.

Davenport e Prusak (1998, p. 199) consideram a tecnologia, conduzida pelo Departamento de Infra-Estrutura no Bradesco, a mais usual forma de dar o primeiro passo na gestão do conhecimento: "instalam o Notes e uma intranet e depois começam a buscar conteúdo para distribuir". Não houve como identificar as tecnologias adotadas, além de intranet.

Com recente implantação da segmentação e a criação da figura do gerente de relacionamento, o banco de dados passa a ser um facilitador de negócios no Bradesco:

eu tenho um programa no nosso projeto Bradesco Negócios, que é denominado PAN Programa de Apoio à Negócios. Dentro desse programa, você vai armazenando todos os dados, todos as oportunidades, conversa com o cliente: tem o seguro do veículo que vence no mês de novembro. O cliente tem um recurso para receber proveniente de uma venda, você tem todas essas informações que poderão ser armazenadas ali. Ou o cliente tem perfil para comprar um tipo de produto, e de fazer um financiamento, o perfil de aplicador. (entrevista 11).

Tomando os conceitos "maxi" e "meta", de Pascale (1990, p. 81-82), de que as organizações devem ir além de maximizar (*maximize*) os resultados - por meio de produtividade e eficiência operacional⁶⁰ - e buscar "meta" níveis (*meta-mize*), podemos dizer que o Bradesco, ao mesmo tempo em que maximiza⁶¹ os resultados, também "metamiza", visando a liderança⁶² na Web: cerca de 75% das transações do Bradesco já são automatizadas.

A prioridade do novo canal também fica evidente em pesquisa conduzida por Diniz e Adorno (2000), com executivos do Bradesco, sobre as estratégias do banco com relação à Web: "a Internet vai se tornar 'o' canal para os serviços bancários", pois "vai ser mais fácil vender, mas será preciso também entregar os serviços, o que faz com o que o diferencial de negócios esteja fora da rede" e (1) o uso da Web se

⁶⁰ Equivalente a "excelência operacional" na concepção de Treacy e Wiersema, 1995.

⁶¹ O índice de eficiência - relação entre despesas de pessoal e administrativas e receitas financeiras e de serviços - do Bradesco é o melhor índice 64,4 (quanto mais baixo, mais eficiente) entre os bancos brasileiros (fonte: Austin Assis, citado por Exame 13.12.2000). Só a receita de serviços é equivalente a 107% das despesas de pessoal

⁶² Que disputa principalmente com o Banco do Brasil.

dá a partir da demanda de usuários; (2) o desenvolvimento é interno; (3) os obstáculos são a integração dos diversos canais; (4) as oportunidades estão nos investimentos on-line; (5) o pagamento eletrônico ainda não tem tido apelo.

A busca da liderança se dá por meio do Bradesco *Internet Banking*, um canal com custos menores⁶³ para as operações e que atualmente é usado por 346 mil clientes/mês (dados do Ibope e Ratings.com)⁶⁴ e dos portais Bradesco Net Comércio Eletrônico e ShopFacil. A clientela virtual de seu site é de 1,2 milhão de clientes cadastrados. E, além de disponibilizar o Bradesco Net Comércio Eletrônico, entrou firme no *e-commerce* com o lançamento de um dos maiores portais de comércio eletrônico - ShopFacil, que pode abrigar 410 lojas virtuais, com possibilidade de acesso gratuito à Web.

Contribuem com a formação da capacidade de utilização inteligente da base de dados: 1) intranet 2) bancos de dados e segmentação; 3) Internet.

4) Intenção estratégica de aprender. As práticas indicadas a seguir podem ser relacionadas com a formação desta capacidade diferencial.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• Há intenção estratégica de aprender por parte do pessoal?	4º- Não referido na pergunta 1; Sim (2 em 3), alguns sim, outros não (1 em 3) na pergunta 4.
• Como lidar com esta disposição para aprender continuamente? Procura-se custear o autodesenvolvimento?	Oferece sala com PC, TV, jornais e revistas; mostra oportunidades, incentiva; busca comprometimento. Não custeia, exceto em determinados cargos de <i>staff</i> .
• Como promover o <i>empowerment</i> ? Como vê a diminuição do controle?	Maior controle (2 em 3), maior prioridade aos negócios e menor às atividades burocráticas (1 em 3).
• Há disposição para experimentar e aprender com o passado? Percebe-se tolerância ao erro e abertura para o feedback (reflexão crítica sobre a ação)?	Sim: 2 em 3; mais ou menos (1 em 3). Idéias surgem de erros, leva a aprender; experimentação incentivada; só erra quem faz; usa muito o erro para exemplificar/aprender.

⁶³ O custo estimado pelo Bradesco de uma transação pela Internet é de US\$ 0,10; atendimento por telefone - US\$ 0,54 e por funcionário na agência - US\$ 1,07 (fonte: Forbes Brasil, 27.09.2000).

⁶⁴ Revista Veja de 25.10.2000, p. 140-141, ocupando o terceiro lugar em visitantes/mês.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), evidencia-se que a intenção estratégica de aprender surge como um novo valor, pois atualmente só se contratam pessoas que já ingressaram num curso superior, o que indica a busca - mesmo por parte dos gerentes de agência atuais - do desenvolvimento pessoal (Davenport e Prusak, 1998), pois a formação acadêmica passa a ser mais valorizada, ao lado da experiência (valor anterior). Há orientação para o autogerenciamento da carreira (Meister, 1999), feita sob coordenação do Departamento de Treinamento, responsável pelas ações de capacitação e identificação de talentos. Evidenciam-se experimentações, abertura a outras possibilidades e a aceitação responsável de risco, mas o controle do atingimento dos objetivos é grande e *empowerment* ainda não é uma realidade (McGill e Slocum, 1995), havendo uma administração muito centralizada pelo gerente da agência. Pardini (2000) destaca "o respeito quase militar à hierarquia" presente no Bradesco.

Os treinamentos institucionais são "a escola do banco" (entrevista 7), o seu ponto mais forte, pois as "oportunidades de carreira e treinamento" são destacadas pela revista Exame (2000, p. 80), ao listar o Bradesco entre as "Melhores Empresas" para se trabalhar, na opinião de seus empregados, citando como a maior vantagem "plano de carreira fechado, que permite que qualquer um sonhe com a presidência do banco". E é por meio de um programa de treinamentos internos e externos que são formados os administradores.

É o que Nonaka e Takeuchi (1997a) se referem como as dimensões do conhecimento sistêmico (explícito-explícito) com relação aos treinamentos interno e o externo, realizados em parceria com universidades e consultorias; o conhecimento operacional (explícito-tácito) do treinamento no ambiente de trabalho (fazendo e aprendendo); e compartilhamento do conhecimento (tácito-tácito):

você não pode chamar a pessoa e desenhar um universo de informações para ela, ela não vai poder absorver, vai ser muita coisa, não vai dar, é preferível chamá-la muitas vezes e dar pequenas porções e daí ela recebe, ela volta, executa, tem a experiência, vem de novo, mais um pouco, volta, e vai trazendo e vai trazer daquela realidade para cá: isso deu certo, isso não deu certo, ficou só na teoria, quando chegou lá nós fomos impedidos, isso realimenta aqui na ponta (entrevista 7).

Além de cuidar dos treinamentos e da carreira, incluindo a mensuração, o Departamento de Treinamento⁶⁵ - vinculado à Diretoria de Treinamento - desenvolve uma orientação para o autodesenvolvimento (Meister, 1999), sendo a carreira fechada o grande fator de motivação. Se antes o empregado "não tinha aquele interesse [...] em ir a uma escola, ele até exagerava ficando até mais tarde" (entrevista 11), agora o Bradesco

foi identificar a escolaridade, que era uma coisa que a gente não tinha. É um convite, se não preciso dizer qual é a minha escolaridade, talvez nem me preocupe, mas a partir do momento que a empresa pergunta, fico pensando: porque quer saber minha formação? Significa que isso é importante. [...] é um fator agregador no processo, não é o único, nem o mais importante, é mais um fator (entrevista 7).

O Bradesco definiu que a conclusão de um curso superior é pré-requisito para uma diretoria, o cargo hierárquico acima de gerente e, como - em tese - todos administradores sonham em chegar à presidente do Banco, isso os motiva a concluir uma graduação, buscando seu desenvolvimento pessoal (Davenport e Prusak, 1998) e a formação acadêmica:

eu sei que eu tenho a oportunidade de chegar a ser presidente do banco [...] Como aumento as minhas chances? Dentro do aprendizado, e qual é a estratégia do banco? A maior estratégia é essa de me colocar e dizer: olha, aqui tem uma cadeira de presidente. É desenvolver a intenção estratégica de aprender, já está implícito. Eu já sei que eu tenho oportunidade de crescer, eu tenho oportunidade de ser promovido no banco (entrevista 10).

Quanto às formas de avaliação, a revista Exame / Melhores Empresas para Você Trabalhar (2000) aponta que a maior desvantagem - na visão dos funcionários do Bradesco - é que "não há um sistema formal de avaliação, o que deixa dúvidas sobre os critérios de promoção". O Departamento do Treinamento é que avalia e acompanha os empregados. Entretanto, não foi possível, pelas entrevistas e observação não participante, evidenciar nenhuma das linhas de mensuração e avaliação do conhecimento indicadas pela literatura de gestão do conhecimento. Também não se evidencia que o sistema de avaliação valorize contribuições ao banco de conhecimentos (Davenport e Prusak, 1998). Foram evidenciadas experimentações, abertura a outras possibilidades e a aceitação responsável de risco (McGill e Slocum, 1995): "as idéias não surgem ao acaso, surgem da necessidade de fatos, de erros [...] o cliente tem necessidade [...] não podemos ficar

⁶⁵ Há uma unidade do Departamento de Treinamento em Curitiba, com cinco salas de aula, incluindo uma sala de informática com computadores completos, sob a responsabilidade de um gerente de

presos, sempre fizemos assim, não vamos mudar..." (entrevista 10), que já foram destacados na contribuição dos empregados à inovação.

Contribuem com a formação da orientação para o aprendizado: 1) treinamentos institucionais: a escola do banco; 2) orientação para o autodesenvolvimento: carreira fechada; 3) abertura à experimentação.

5) Concepção estratégica do negócio. As entrevistas, as fontes secundárias e observação não participante não permitiram evidenciar práticas que pudessem ter contribuído efetivamente para a formação desta capacidade, apesar das referências a seguir.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• Percebe-se concepção estratégica do negócio ?	5°(*) - não referido na pergunta 1; Sim (3 em 3) na pergunta 3.
• Como melhor compreender os assuntos chaves de negócio?	Cliente traz subsídios; perguntas-chaves; informação; estabelecer prioridades.
• E as oportunidades que os diferentes clientes proporcionam?	Captar potencialidades, estar próximo do cliente; segmentação.
• Há planejamento operacional formalizado, planos de ação?	Não; orçamento, objetivos, plano de ação; acompanhamento; certa liberdade de ação.
• Como é desenvolvido e como é sua implementação? Há Sistema de avaliação?	Distribui metas (produtos à venda) e parte para ação. Não há avaliação formalizada.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), não fica muito evidente a concepção estratégica do negócio por parte dos gerentes de unidades operacionais. Há a busca da execução do orçamento, a implementação das metas, que são divididas pelo gerente principal entre os gerentes subalternos, o que está muito próximo da administração por objetivos (Drucker, 1962, p. 175-176), em que

cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem todos contribuir com a meta comum [...] os resultados devem ser medidos pela contribuição que dêem para o êxito do negócio. O administrador tem de saber e entender o que as metas da empresa dele esperam em termos de desempenho.

É uma visão bem operacional, pragmática, voltada à venda de produtos/serviços, a atingir os objetivos, para o que as diretorias regionais se

utilizam de táticas como as olimpíadas (campanhas de vendas, que Drucker, 1962 critica), nas quais as unidades competem, vencendo a que atingir os melhores resultados, e que está próximo do autocontrole por mensuração: "desejo de conseguir o máximo e não simplesmente o bastante para ir vivendo. Significa metas mais elevadas" (p.188).

O sistema de avaliação dos empregados não é muito transparente. Não se evidenciam a visão sistêmica (Chiesa e Manzini, 1997, Davenport e Prusak, 1998, McGill e Slocum, 1995), ou visão estratégica (Zarifian, 1999, Fleury e Leme Fleury, 2000).

Entre as contribuições à formação da capacidade, foram citados banco de dados, manuais (conhecimento explícito): "o banco já traçou os objetivos, já tem uma estratégia de negócios, então isso já é parte integrante do mapa de instruções [...] que lhe ensina" (entrevista 10). E o treinamento: o curso de Operações de Crédito "dá quais são os pontos principais que você tem de observar para não cometer erros e para ser bem sucedido nos negócios" ou para "identificar um cliente que realmente não vai trazer nenhum transtorno" (entrevista 10); palestra do diretor regional na abertura dos cursos (entrevista 7). Evidenciam-se 1) a experiência dos gerentes de agência (interiorização, Nonaka e Takeuchi, 1997a): "pelos longos anos de experiência, de prática do dia-a-dia, o mapa de instruções é um livro de consulta eventual, já está introjetado" (entrevista 10); e 2) a carreira fechada como uma forma eficiente de gerenciamento. Entretanto, não há gestão deliberada do conhecimento tácito.

Há a orientação para o autodesenvolvimento (Meister, 1999) já referida, apesar de não haver programa de incentivo financeiro a quem for cursar uma graduação, ou incentivo a uma especialização. Exige-se que os novos funcionários estejam cursando uma graduação, o que também passou a ser implicitamente valorizado para os gerentes atuais, ao lado da experiência (o valor anterior). Assim, todos os gerentes de unidade operacional entrevistados concluíram o segundo grau e cursam atualmente uma faculdade, o que pode contribuir para a formação da concepção estratégica.

Contribuem com a formação da concepção estratégica do negócio: 1) experiência gerencial; 2) graduação.

4.1.3 Banco Citibank

O Citibank é um banco de capital estrangeiro que está há 85 anos⁶⁶ no Brasil, onde tem uma base de 600 mil clientes, 17,3 bilhões de reais em ativo total, 35 agências e 38 postos de atendimento localizados pelos estados de PR, RS, SP, RJ, MG, BA, PE, DF, 2109 funcionários, operações de crédito de 9,3 bilhões de reais, e apresentou no 1º semestre de 2000 lucro líquido de R\$ 148,9 mil, que corresponde a 16,2% de lucro sobre o patrimônio de R\$ 1,9 bilhão. Seu principal nicho de atuação é o de operações com grandes empresas e clientes de alta renda, sendo considerado o melhor banco para clientes Private e Corporate em pesquisa da Madia e Associados (Gazeta Mercantil, 24.11.2000).

É o terceiro melhor resultado do grupo que integra - o Citigroup, maior conglomerado de serviços financeiros dos EUA, com capital de mercado de US\$ 213,1 bilhões, 100 milhões de clientes no mundo, lucro de US\$ 6,6 bilhões no 1º semestre de 2000, e, em 1999: US\$ 9,9 bilhões de lucro sobre o patrimônio líquido de US\$ 54,6 bilhões (no mundo), sendo que no Brasil apresentou lucro de US\$ 430,2 milhões sobre o patrimônio líquido de US\$ 0,977 bilhão (Ferreira, 2000, p. 183).

O Citibank também foi destacado pela revista Exame/Melhores Empresas para Você Trabalhar (2000) como uma das melhores empresas para se trabalhar, na percepção dos funcionários. O atual presidente do Citibank no Brasil é Alcides de Souza Amaral, que busca "utilizar com eficácia o *know-how* recebido da Matriz e

⁶⁶ Abriu as portas da sucursal do Rio de Janeiro e da sub-sucursal em Santos em 5.4.1915 (Ferreira, 2000, p. 23-24).

criar uma grande organização, um verdadeiro banco brasileiro de capital estrangeiro", procurando participar "ativamente do financiamento dos maiores projetos brasileiros" (Ferreira, 200, p. 11).

A organização também recebeu um dos "10 Destaques" na edição "Guia da Boa Cidadania Corporativa" (Exame 728, 2000, p. 58), em que se salientam os projetos Biblioteca Viva e os programas de conservação da mata atlântica, o Banco de Talentos, e programas sociais:

A responsabilidade social e comunitária é crescente, a gente tem que ser um bom cidadão, é um novo contexto que nós estamos vivendo, [...] A gente tem muitos movimentos dentro da organização, que foram iniciados por funcionários e que o banco apóia. Os funcionários criaram "Esperança" para ajudar favelas, um processo que estava crescendo, as pessoas participando. A gente fez um plano aqui dentro para que todo mundo participasse com R\$100 por mês, que a organização também entra com R\$100. É uma maneira de ter mais recursos para poder participar dessas obras comunitárias, mas com a participação das pessoas. Não é só botar dinheiro. Faz parte você se tornar cidadão comunitário. No nosso *scorecard* tem lá o que se faz pela comunidade. (entrevista 18).

- **Gestão do conhecimento organizacional no Citibank.**

O Citibank tem um programa de gestão pró-ativa, a que a literatura se refere como gestão estratégica do conhecimento organizacional. Muitas práticas foram identificadas, gestão de conhecimento não é algo totalmente novo, mas "baseia-se em recursos existentes, com os quais a organização já conta" - uma boa gestão do sistema de informações, de mensuração e de recursos humanos, ponto de partida para gerir o conhecimento (Davenport e Prusak (1998, p. 196). As ações acontecem sob responsabilidade de diferentes diretorias (Tecnologia, Qualidade, Recursos Humanos) e o *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1997) parece servir de elo integrador a uma empresa que introjetou a cultura da qualidade, podendo-se dizer que é essa linha de mensuração e avaliação do conhecimento que alinha as práticas e fornece a estrutura para crescimento e inovação.

Além disso, "existe a gestão do conhecimento, das soluções, que são implementadas e distribuídas a nível mundial" (entrevistado 16), mas as soluções não são geridas na sede, em Nova Iorque, antes dependendo "da inteligência e capacidade" (entrevistado 16) das filiais de diferentes países para desenvolver

projetos inovadores e compartilhar com os demais. Não ficou muito claro como se dá o processo de gestão internacional de soluções locais, regionais e mundiais, mas se evidencia que a empresa cria um espaço de compartilhamento "Ba" virtual (*cyber*), de combinação, criação e compartilhamento de conhecimentos de bases / realidades diferentes, com cooperação de filiais de diferentes países (grupo-a-grupo), com dimensão sistêmica (Nonaka e Konno, 1998) por de meio equipes de trabalho. O que indica um direcionamento de linha epistemológica conexãoística (redes), mas, apesar disso, a noção de conhecimento organizacional também está mais próxima da linha cognitivista (Venzin, von Krogh e Ross, 1998).

O Citibank adota a abordagem da codificação (Hansen, Nohria e Tierney 1999, p. 109), estratégia de gestão de conhecimento baseada em banco ou armazém de dados (*datawarehouse*), que permite utilização inteligente, válido para o conhecimento explícito. Empenha-se por alta qualidade e confiabilidade do sistema de informações para usar o conhecimento sistematizado. A forma é funcionário acessando dado/informação nos sistemas eletrônicos que codificam, armazenam, disseminam e permitem a reutilização de dado, informação, investindo-se muito em tecnologias de informação e contando com as contribuições dos empregados para lançar mais dados no sistema.

A área de tecnologia é o que Davenport e Prusak (1998, p. 199) citam como a mais usual forma de dar o primeiro passo na gestão do conhecimento: instalam ferramenta de *groupware* e intranet e depois "começam a buscar conteúdo para distribuir", que também foi mencionado por Stewart (1998, p. 100-102) como formas de acumular "estoques de conhecimentos sob o pretexto de gestão do conhecimento".

Na tipologia de Nonaka e Takeuchi (1997), de forma semelhante aos demais bancos, o Citibank adota um modelo organizacional hierárquico do topo para a base ou *top-down*, no qual a gerência média ocupa papel de processador de informações. O armazenamento do conhecimento é feito por meio dos bancos de dados, o conhecimento acumulado é o explícito e a criação do conhecimento acontece principalmente por "conversão parcial focalizada na combinação/internalização".

Aparentemente não há gestão pró-ativa do conhecimento tácito, nem exemplo de externalização, e organização atribui aos gerentes de relacionamento a tarefa de repassar as necessidades dos clientes (socialização) para área de qualidade/gerência de inovação.

- **Capacidades diferenciais do Citibank e sua formação.**

I. Capacidades diferenciais citadas espontaneamente (pergunta 1 das entrevistas - vide "7. Anexos") pelos gerentes de agências entrevistados:

- 1) Compreensão e apoio às necessidades do cliente: 3 referências entre 3;
- 2) Utilização inteligente da base de dados: 1 de referência entre 3.

II. Com base nas citações espontâneas e na análise de conteúdo e de discurso das respostas dos gerentes de agências às perguntas 3 a 7 (e subitens - vide "7. Anexos"), chegou-se à seguinte ordem de evidência das capacidades diferenciais:

- 1) Compreensão e apoio às necessidades do cliente;
- 2) Utilização inteligente da base de dados;
- 3) Intenção estratégica de aprender por parte do pessoal;
- 4) Colaboração do pessoal para a inovação;
- 5) Concepção estratégica do negócio.

- **Relação entre práticas associadas à gestão estratégica do conhecimento e formação de capacidades diferenciais em ordem de evidência:**

No Citibank, as capacidades diferenciais: 1) compreensão e apoio às necessidades dos clientes e 2) utilização inteligente da base de dados são ambas muito evidentes e estão diretamente relacionadas, sendo que a indicação de uma em primeiro unicamente uma necessidade metodológica.

1) Compreensão e apoio às necessidades do cliente: as práticas a seguir podem ser fortemente relacionadas com a formação desta capacidade diferencial, de grande evidência, sendo diretamente relacionadas à utilização da base de dados.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• O pessoal compreende e apóia as necessidades do cliente?	2° (*) - 3 entre 3 na pergunta 1; 3 entre 3 na pergunta 5.
• Percebe-se conhecimento dos clientes, atendimento adequado às necessidades destes e na criação de soluções?	Sim: 3 entre 3. Programa de qualidade: encantar cliente; desenvolver habilidade, <i>feeling</i> , empatia, entender cliente. Banco de dados: ferramentas.
• Há percepção de atendimento de qualidade?	Sim: 3 entre 3. Pesquisas de satisfação. Canais de atendimento: telefone, Internet e nas agências.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), há fortes evidências de as pessoas compreenderem e apoiarem o cliente por meio de uma cultura de qualidade introjetada na organização, diversos canais institucionais para buscar solucionar problemas de relacionamento com cliente (McGill e Slocum, 1995) e de treinamento. O banco de dados com suas ferramentas (agendas eletrônicas) permite registrar todos os contatos com os clientes, facilitando a compreensão do cliente e a "criação de soluções". Nas entrevistas com gerentes operacionais, não foi evidenciada agilidade para desenvolver produtos e se "moldar às necessidades dos clientes" (Treacy e Wiersema, 1995), antes se procurando adaptar o produto existente no portfólio à demanda do cliente.

Tal capacidade aproxima-se da orientação estratégica *intimidade com o cliente* e é apoiada principalmente por tecnologia: banco de dados que facilita a "segmentação" e o "gerenciamento de relacionamento" (Treacy e Wiersema, 1995, p. 59-62), como explicitado no próximo item, e pelo que vem a seguir:

você tem que conhecer o negócio tanto quando o cliente, porque senão você não adiciona valor, então nós vamos segmentar por indústria, para que o nosso pessoal, que cuida de indústria, conhecer o negócio com tanta profundidade que possa discutir com o empresário no mesmo nível, porque senão você não agrega valor, senão você não tem uma conversa inteligente. O que o empresário espera é que você venha com soluções. Para isso, você tem que conhecer o negócio, e quem lida com poucos clientes tem que conhecer do "a" a "z". Na área do *Private Banking* é um mundo muito seletivo e então você é obrigado a conhecer um por um. É uma administração mais personalizada, conhecendo-se as características do cliente, o apetite para risco do cliente (entrevista 18).

Quando se "lida com um universo pequeno" de clientes "você é obrigado a conhecer o cliente profundamente", ensina o entrevistado 18, enfatizando que se você tem um milhão de clientes, você tem um processo que tem de ser muito eficiente e que necessita da preparação das pessoas (treinamento) para atender a essa realidade de cada negócio ter características diferenciadas (*Private Banking, Corporate Banking e Consumer*):

o nível de pessoas é diferente, as habilidades são diferentes. Numa área de *Corporate banking* você tem que ter obviamente conhecimento de economia, macroeconomia, normalmente são pessoas que têm pós-graduação, têm que falar necessariamente inglês, mais uma língua, tem que ter outro embasamento, porque você não pode lidar com clientes de uma grande empresa conhecendo apenas uma realidade [...] você tem que entender o que está acontecendo no mundo todo, como afeta sua indústria aqui, e aí sim você pode prestar um serviço ao cliente. Na área de *Consumer banking* você lida com uma massa, você tem que ter pessoas treinadas, preparadas, que prestam serviços e são vendedores de produtos, tem que ter habilidades de venda, uma característica um pouco diferente. Essas diferenciações é que são importantes, é o modelo vitorioso, você tem que segmentar na parte de vendas (entrevista 18).

Em seu último livro, Kaplan e Norton (2001) destacam o Citibank entre as empresas pioneiras (*early adopter*) na implantação de projetos de *scorecard*, salientando a inclusão dos grupos de interesse/*stakeholders* (por exemplo, comunidade e fornecedores) em seu *scorecard* inicial "um bom lugar para trabalhar, para fazer negócios e para investir" (p.102), usando indicadores-chaves de desempenho *scorecards* que estão no coração das bases de dados (Tecnologia), pois no Citibank

tudo é voltado à mensuração. [...] O *scorecard* define qual é o nosso papel, quais são os ganhos, o que nós precisamos melhorar, o que nos temos de acordar. O banco entrega duas coisas, a missão, a visão e valores. Cada ponto é disso. Nesse *scorecard* você tem gerenciamento de pessoas, quais são os riscos, quais são os controles, a comunidade, o desempenho financeiro deve ser melhorado, o que você tem que atingir, o que o banco de Pessoa Física quer, o que a parte de operações tem que fazer, o que o banco em si tem que fazer. (entrevista 16).

Embora tenha um portfólio de cursos mais técnicos: "um currículo inigualável", e tenha uma infra-estrutura próxima ao conceito de universidade corporativa (Meister, 1999): "o mercado todo chama isso de universidade", pois em algumas empresas, que assim se denominam, não há nem "a metade do que a gente tem, essa estrutura" do *Learning & Training Center*, relata o entrevistado 17. Também aborda as ações educativas - sob responsabilidade da diretoria de recursos humanos - para desenvolver habilidade de: relacionamento, habilidade de ouvir, criar empatia (McGill e Slocum, 1995) com o outro, valorizá-lo, tentar influenciá-lo. O

treinamento é para se ficar "atualizado com que está acontecendo no mercado", na visão do entrevistado 16, para quem o banco depende da capacidade de reagir a cada movimento do mercado. Em "técnicas de vendas", por exemplo,

ensinam como você deve se comportar perante o cliente. É isso, sim, o vocabulário que você deve usar, a postura que você tem perante o cliente. Você não usar jargão, por exemplo, nomes ingleses, técnicos, que todo mundo sabe. Como é que eu vou falar uma palavra dessa com o cliente? Nós somos treinados para que a gente realmente não fale neste sentido. Então em técnica de vendas a gente realmente aprende a parte de comportamento perante o cliente (entrevista 15).

Além da contribuição de toda uma cultura de qualidade, com a qual se visa a "prestar serviços de alta qualidade, e qualidade é requisito mínimo" (entrevista 18), procurando-se entender, satisfazer as necessidades do cliente, fidelizar - "criar um relacionamento" (entrevista 19). No que se destacam

vários treinamentos de qualidade e acaba ficando como uma cultura e os que estão vão passando para os que chegam. É uma disseminação da cultura do Citibank: a gente não deve só atender a necessidade do cliente, tem que encantar [...] quando a pessoa entra, tem uma série de apostilas "como atender, como conhecer seu cliente", um manual de ética. Várias coisas que fazem com que a pessoa vá percebendo, e, além do treinamento no trabalho, têm apostilas, uma parte escrita também. Sempre que possível a área de qualidade vem, faz uma reciclagem (entrevista 12).

[...] estar entendendo o cliente e estar produzindo dentro das necessidades do cliente e estar melhorando segundo a perspectiva do cliente e aí a gente entra inclusive com capacitações bem específicas, com técnicas e metodologias, aplicando a cultura da qualidade, desde você estar fazendo uma análise do entendimento do mercado, procurando a voz do cliente e entrando com processos de pesquisa. A gente faz parceria com as áreas, até dando habilidades para os nossos funcionários poderem avaliar criticamente os seus processos, melhorar criticamente. (entrevista 19).

No Citibank há uma diretoria de qualidade que conduz um processo amadurecido de gestão da qualidade, que inclui a gestão da satisfação do cliente (Citiphone - central de atendimento telefônico 0800, pesquisas de satisfação), além de promover reuniões internas "zero erro", para aprimorar processos e se sugerir aprimoramentos. É o que Davenport e Prusak (1998, p. 201-203) indicam como o segundo mais popular método de iniciar a gestão de conhecimento, a qualidade, com o objetivo de "compilar e alavancar as melhores práticas", em que destaca que o Citibank tem "foco forte", o que se reflete nas entrevistas:

para o funcionário tem que estar claro: sempre o cliente em primeiro lugar. Sempre você tem que estar fazendo de tudo, e mais um pouco, dando todo seu trabalho para que o cliente saia satisfeito. Isso é claro, e é convicção, porque já é da política do Citibank, que já tem como política de mercado a qualidade (entrevista 14).

Know your client é muito comum na nossa linguagem, faz parte do nosso negócio. Tem que entender o cliente tanto quanto ele, senão você não está prestando serviço e até

correndo o risco indevido. O conhecimento do cliente é fundamental, e aí você tem que se aprimorar - treinamento, satisfação por produtos, área de atuação - para você cada vez estar mais preparado para entender melhor o cliente, o negócio dele, as implicações do negócio dele. Como é que um evento na Europa ou nos Estados Unidos pode afetar o seu cliente nessa ou naquela indústria. Isso é *the end of the day*, o que importa, senão você não agrega nada. (entrevista 18).

No *Scorecard* do Citibank, há: 1) a dimensão "cliente", sob responsabilidade da área de qualidade, em que é realizada uma pesquisa anual de como os clientes estão vendo os gerentes de relacionamento, pedindo-se que aqueles que mantêm conta corrente listem os atributos importantes de quem os atende; e 2) a dimensão "pessoas", com uma pesquisa "a voz do empregado", sob responsabilidade da área de treinamento. Evidencia-se preocupações com a atitude, procurando-se que os funcionários adotem a cultura da qualidade, além de se buscar "diminuir a carga de trabalho" (entrevista 19), pois existe consciência de que a satisfação do funcionário tende a se refletir em bom atendimento. No *Quality Business scorecard*

uma das dimensões é "o nível geral de satisfação dos nossos funcionários": uma pesquisa anual que mede qual é a nossa posição vis-à-vis no mercado, média da indústria, usamos o painel da indústria financeira, que é feito pelo USP, isso tudo é para nos dar um prisma onde a gente quer chegar. Dali sai nosso plano estratégico, obviamente o tático e as metas específicas de cada área. (entrevista 19)

O Citibank faz *benchmarking* para aprimorar suas práticas. O serviço de atendimento ao cliente, Citiphone, é gerido pela área de qualidade, que combina as metodologias DEMAIC, em inglês de *DEfine, Measure, Analise, Improve, Controle* (define, mede, analisa, aprimora e controla), associada com a abordagem estatística Seis Sigma "ter 3, 4 pontos de defeitos para cada milhão de ocorrências", a partir da constatação de ser importante medir a partir da necessidade do cliente

é uma referência de excelência [...] daí você entra num círculo virtuoso da melhoria contínua. Vou continuamente medir, para medir, eu preciso definir, preciso estar entendendo a necessidade do cliente. Afinal, qual é o problema? a gente trabalha com o que chama de *critical bussines issue* ou seja o que é crítico para o cliente? o que está acontecendo que não deveria acontecer? como eu entendo, como eu mensuro isso? é preciso conhecer exatamente que está acontecendo hoje e aplicar e aí obter resultados e avaliar. Nós associamos metodologias de melhoria de processo de Deming e Juran a metodologias de estatística 6 sigma. [...] vamos procurar as causas, hoje quando a gente pega uma pesquisa, ou feedback do cliente, uma reclamação do cliente não pode ser vista como uma coisa ruim. Se está reclamando eu tenho que entender o porquê, o que está acontecendo, e daí realmente fazer o aprendizado. (entrevista 19).

Quanto à colaboração do cliente, as entrevistas, fontes secundárias e observação não participante não trouxeram evidências que indicassem possível incorporação ou cooptação de competências de clientes (Sivula, Bosch e Elfring,

1998; Prahalad e Ramaswamy, 2000), embora o entrevistado 18 tenha enfatizado que "o grande fator de originação de novos produtos é a proximidade com o cliente" por meio principalmente de socialização (Nonaka e Takeuchi, 1997a) entre clientes e os gerentes de relacionamento, que estão muito próximos dos clientes:

O gerente de relacionamento está capacitado e tem como missão entender, se antecipar e estar fazendo propostas e soluções conjugadas, muitas vezes faz um cruzamento de vários produtos que se tornam uma solução financeira, de acordo com a necessidade do cliente, então como são soluções financeiras e não necessariamente vai na prateleira e pega o produto e entrega, ele precisa estar elaborando. (entrevista 19).

Assim, por meio de seus gerentes de relacionamento, além de buscar a socialização com os clientes, o Citibank - com modernos *software* - faz uso superior da tecnologia para cultivar relacionamentos com os clientes. É pioneiro na segmentação de mercados, refinando o conhecimento de sua clientela - "que se conhece por nome e endereço ou por processo, em termos de qualidade, produtividade" (entrevista 18), indicando uma orientação estratégica de *intimidade com o cliente* (Treacy e Wiersema, 1995, 57-62). O Citibank "opera conhecendo as pessoas a quem vende e sabendo de que produtos e serviços elas necessitam", oferecendo sistemas gerenciais voltados à criação de soluções específicas, que permitem relacionamentos duradouros com a clientela:

Você pode colocar todos os dados do cliente e até chegar a detalhes da data de aniversário, de parentes, lazer, hobby dele. Tudo que você quiser colocar sobre seu relacionamento pessoal. Todos contatos que foram feitos com ele, todas as tentativas de venda que foram feitas para ele. Outros gerentes usam, todos podem acessar e, quando acessar esse cliente, vão saber o maior número de dados possível sobre o cliente. É muito interessante, porque quanto mais personalizado for o seu atendimento, melhor é. Pode colocar as características da pessoa. (entrevista 12).

Contribuem com a formação da compreensão e apoio às necessidades do cliente: 1) banco de dados facilitando segmentação e gerenciamento de relacionamento; 2) treinamentos institucionais; 3) programa de qualidade: cliente em primeiro lugar; 4) serviço de atendimento ao cliente, pesquisas; 5) *scorecard*; 6) socialização com o cliente; 7) intranet.

2) Utilização inteligente da base de dados: no Citibank, as práticas a seguir podem ser fortemente relacionadas com a formação desta capacidade diferencial, de grande evidência, estando diretamente relacionada com a compreensão do cliente.

Perguntas da entrevista

Ordem de evidência (*)/ justificação

• A base de dados é utilizada inteligentemente?	1º (*) - 1 entre 3 na pergunta 1; Sim (3 entre 3) na pergunta 7.
• É utilizada com rapidez? Percebe-se lentidão do sistema, estrutura rígida de dados?	Sim: 2 entre 3; às vezes lento: 1 entre 3, por problemas momentâneos de comunicação.
• Há facilidade para consulta? Percebe-se desleixe no conteúdo, concentração excessiva no sistema?	Sim: 3 entre 3. Tem tecla ajuda, folder e CD-Rom no lançamento de nova agenda (tela quente).
• São disponibilizados somente dados necessários? Há sobrecarga de informações?	Sim: 2 entre 3, não chega a usar tudo: 1 entre 3.
• Linguagem clara, concisa, objetiva? É fácil de entender.	Sim: 3 entre 3, super acessível.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), a base de dados é da maior relevância, estando diretamente ligada ao pessoal que a utiliza, que relata ser um ponto forte da organização. Não se evidenciaram as limitações referidas por Davenport e Prusak (1998), o que sugere a utilização inteligente e a agregação de valor aos dados e informações para usá-los no contexto de negócio (Schuck, 1996), além de que se incentiva que as pessoas agreguem valor aos dados, informações - "contribuição humana" (Davenport e Prusak, 1998).

Pascale (1990, p. 81-82) defende que as organizações devem ir além de "maxi" e almejar "meta" níveis, citando como exemplo o Citibank que, ao mesmo tempo em que "maximiza"⁶⁷, priorizando produtividade e eficiência em suas operações, também "metamiza" (*meta-mize*), sendo o primeiro, o mais rápido e o líder no uso de tecnologia de informação. Tais tecnologias nada mais são que ativos *hard*, que precisam ser explorados, mas são as pessoas e a orientação estratégica (o *softer*) que podem transformar os ativos em vantagem competitiva sustentável:

uma das coisas mais importantes do banco é o seu banco de dados [...] se não tiver banco de dados, não consegue. A base de dados é importantíssima, isso não se discute. [...] o mais importante é o banco de dados, é a única coisa que nós temos que defender com unhas e dentes. Se perde o banco de dados, nós perdemos tudo, clientes, perde tudo. É a melhor ferramenta que o banco pode ter para atuar. (entrevista 14).

⁶⁷ O Citibank apresenta de fato a melhor rentabilidade sobre o patrimônio do setor bancário, de 27,5% (fonte: Austin Assis, citado por Exame 13.12.2000).

Davenport e Prusak (1998, p. 19) destacam que o Citibank foi pioneiro na tecnologia dos caixas eletrônicos (ATM), mas que tal vantagem é autodestruidora porque "desaparece como fonte sustentável de vantagem competitiva [...] Não existe maneira de manter como segredo por muito tempo o caixa eletrônico ou qualquer outro recurso tecnológico", pois a tecnologia por si só não oferece vantagem competitiva duradoura. Embora o Citigroup tenha investido US\$ 85 milhões nos últimos 18 meses em *e-banking*, novos canais - como a Web - ainda não são priorizados pelo Citibank no Brasil. O *CitiDirect Internet Banking* é superado pelos bancos de varejo pesquisados, que disputam a liderança em número de clientes e acessos mensais pela Internet⁶⁸ e criaram portais.

O Citibank criou um banco eletrônico CBOL Web, que permite operações de cobrança, pagamentos e consultas à conta corrente e financiamentos por meio de vendedor, modalidade em que o comprador é financiado com garantias do vendedor. Também fechou parceria com o portal ZonaFinanceira e está trabalhando num projeto internacional de "*business to consumer*". O *Internet Banking* é visto como "um grande instrumento de redução de custos" (entrevista 18), e se acredita que o novo canal

veio para ficar, porque as pessoas vão transacionar, se comunicar pela Internet, então você vai ter um mix diferente, porque se você tem 80% ou 90% no atendimento em agência e 10% a 20% virtual, daqui a 15 anos o mix vai ser 50%. É uma coisa que está no sangue da juventude, que são os seus clientes de amanhã [...] a Internet vai ser uma ferramenta muito importante para a redução de custos [...] é uma revolução muito grande vindo por aí. (entrevista 18).

É tudo hoje. Cada vez mais você vai ter os negócios sendo direcionados para o ambiente Internet, as economias são muito grandes [...] É uma demanda do próprio mercado e obviamente como você tem que estar ali caminhando com a tendência do mercado, não adianta você caminhar na frente, de repente o mercado muda, você tem de estar bem ágil, bem dinâmico, estar atento às mudanças de mercado, e ficar o mais atualizado, na ponta, caminhando junto com o mercado, e sim fazer o diferencial com os produtos. (entrevista 16).

Na construção dessa capacidade de utilização inteligente da base de dados, o entrevistado 16 destaca: 1) "plano de treinamento global a nível técnico e gerencial", desenvolvido em cima da estratégia do Citibank para a área tecnológica; 2) comitês que "definem caminhos e padrões, que dão as direções"; 3) formação de parcerias

⁶⁸ Não só no Brasil, como no mundo: o Bradesco e o Banco do Brasil só são (eram) superados pelos norte-americanos Bank America e Wells Fargo (fonte: The Economist, maio 2000).

tecnológicas para "ter rapidez de resposta ao mercado"; 4) um processo de globalização de desenvolvimento de soluções tecnológicas:

Se eu faço um projeto no Brasil e esse projeto é um sucesso, como exemplo o envio de *e-mails* pela Internet, o extrato pela Internet, esse projeto é aproveitado em outros países, então existe a disseminação do conhecimento, trazendo economia de desenvolvimento, uma diminuição de custo tecnológico, pois há uma maneira de repartir os custos e o conhecimento da equipe. (entrevista 16).

Da dimensão tecnologia, de Angeloni e Fernandes (2000, p. 7), foram identificados - *redes*: intranet e Internet e o software Outlook, da Microsoft, usado na world wide Web; *datawarehouse*: Oracle e Siebel entre as soluções de conjunto de dados não voláteis, variáveis, utilizados para tomada de decisões e para suporte de negócios; *groupware*: *Group Wise* - *Novell*, *Siebel*, para troca de conhecimento, ferramentas poderosas para o trabalho em grupo; *workflow*: *Domino* - ferramenta para captação da "inteligência" de um determinado processo através da geração, controle e automatização, para projetos internos; *GED/EED* Gestão Eletrônica de Dados e a Edição Eletrônica dos Dados: digitalização de assinaturas e compensação de cheques por imagem.

Também foram identificados no Citibank, que tem uma diretoria de tecnologia, os aplicativos "Novell", de rede, "Netscape", na "CitiWeb", em que há intranet com acesso a todos os funcionários, permitindo mandar *e-mail* internos. Já a Internet é restrita aos empregados que mantêm contato com clientes. O uso da ferramenta Outlook, que permite mandar *e-mail* internos e externos, também é controlado e pode servir como agenda pessoal para registro de compromissos.

Existem também software chamados de "telas", agendas eletrônicas que fazem seleção de dados a partir de aplicativos desenvolvidos dentro do próprio banco de dados do computador central (*mainframe*), além de cada filial dispor também de um servidor (ou até 2, dependendo do porte). Tal agenda indica, diariamente, 15 a 20 clientes aos gerentes de relacionamento para contatos, venda de produtos, serviços, ou mesmo para cumprimentar pelo transcurso do aniversário ou outras possibilidades:

o próprio sistema joga para você, diariamente, uma média de 15 clientes que vem na sua carteira, e essa carteira está rodando todo dia. Vem 15 e nunca os mesmos 15. Se você ligar para eles todo dia, são 15 diferentes indicações de perfil do que poderia

vender, para quem. Se entra na conta deles, tem uma tecla que dá qual a probabilidade de consumir tais produtos e já dá cinco produtos que você vai poder focar. E pode apostar que vai interessar para ele (entrevista 14).

Há igualmente o *Mosaic*, um sistema operacional proprietário (*data enter*) de caixa, em que até as assinaturas dos clientes estão digitalizadas - sistema Imagem. E o *Sometimes*, uma ferramenta para comunicação instantânea entre os empregados que estiverem conectados (*groupware*), que permite, por exemplo, a um caixa, depois de conferir a assinatura do cheque com a que aparece na tela, envie uma mensagem ao gerente de relacionamento, informando que está sendo apresentado um cheque e obtenha - com rapidez, pois além dessa ferramenta, há ainda a intranet e Outlook - a autorização de pagamento. Toda a operação é possível pelo próprio sistema computadorizado:

o caixa manda a mensagem, eu vejo que o cliente esqueceu de resgatar a aplicação. Eu ligo: Fulano de Tal, tem aqui um cheque de R\$30.000 que uma pessoa veio sacar. Esqueceu de resgatar? Posso? [...] Eu ligo na hora para o cliente, dou OK de aprovação, o código de liberação (entrevista 15).

O desenvolvimento de soluções tecnológicas como agendas eletrônicas e bancos de dados por si só não são suficientes. É preciso que os gerentes usem, e nisso Citibank também se destaca com suas ações de *endomarketing*, sob responsabilidade do Marketing. Por ocasião do lançamento da agenda eletrônica "tela quente", as ações constituíram de envio, anexo a um *e-mail*, de apresentação geradas no *software* PowerPoint, e entrega, a cada um dos gerentes, de um folder e um CD-Rom com uma música especialmente composta para o lançamento da "tela" e a apresentação dos novos recursos. Tais práticas, além de manuais com linguagem amigável, fazem com que as novas ferramentas sejam facilmente assimiladas e venham a ser colocadas em uso. São ações necessárias especialmente porque o Citibank adota interface textual, que exige memorização de comandos: "escreve foco para entrar na 'tela quente' [...] coloca palavra código, você tem o índice Bovespa [...] o comando tem que ser dado no alto da tela" (gerente 12).

No Citibank percebem-se bancos de dados, da linha *conhecimento e tecnologias de informação* (Davenport e Prusak, 1998), o que permite sua utilização inteligente por parte do pessoal. E se constata que as informações contribuem muito para o negócio (Schuck, 1996):

Pega informação de compensação de cheques: o sistema decide automaticamente para quem devolver. O trabalho diminui muito, não precisa analisar, já faz uma pré-seleção. Esses aqui têm pré disposição para ser pagos e estes para serem devolvidos. É assim, fantástico. [...] A gente reduziu a 15 a 20 minutos, no máximo, nosso tempo. É bem fácil, o computador já faz tudo para a gente. (entrevista 12).

Automatização é tudo hoje. Em qualquer processo que você faça, se você faz, pode fazer de forma que não tenha nenhum envolvimento manual, que seja totalmente inteligente e auto-suficiente. A Internet traz isso, as tecnologias voltadas para CRM (*Customer Relationship Management*), ou seja direcionadas ao cliente, trazem isso. (entrevista 16).

Citibank cria um espaço de compartilhamento "Ba" virtual (*cyber*), de combinação, criação e compartilhamento de conhecimentos de bases diferentes (Nonaka e Konno, 1998), por meio de equipes de trabalho, utilizando soluções tecnológicas que permitem o compartilhamento de conhecimento:

[...] Eu, âncora de negócios, ligo para você, consigo contato, agendo uma visita de um gerente meu. Qual a ferramenta desse gerente? Ele, ao chegar no escritório, só tem uma mesa, vai lá, conecta o Notebook ou Palmtop e recebe todo um agendamento feito pelo âncora de negócios que acertou a visita. Eu vejo qual é o cara que está mais disponível naquela semana, ponho o cara certo para falar com você. O assunto é abertura ou venda de dólares. Isso é Group Wise, a tecnologia para trabalhar em equipe. Você tem ganho de desempenho, uma agenda única, um processo em que você manda a pessoa certa para o lugar certo, na hora certa. A gente tem isso (entrevista 16).

Outro ponto forte do Citibank é a cultura de qualidade que já está introjetada no primeiro banco brasileiro a ganhar prêmio do Programa Nacional de Qualidade PNQ, em 1994, e novamente em 1997. O modelo de gestão da qualidade do PNQ, em sua versão atual (FPNQ, 2000), faz referência ao *balanced scorecard* (Norton e Kaplan, 1997), e tem como fundamentos inclusive "aprendizado contínuo, valorização de pessoas". É estruturado sob critérios, entre os quais estão "informação e análise", que também se aproximam das práticas de gestão do conhecimento baseadas em tecnologias de informação e conhecimento, como se vê no relato:

no banco de dados, uma frase muito bem colocada lá lhe salva de muita coisa: às vezes em uma conta conjunta está escrito que quem movimenta a conta é só a esposa, você não vai ligar para o marido, vai direto para a esposa. É o atendimento voltado para a qualidade do cliente. O banco dá essa ferramenta para que você atenda melhor. [...] Cliente é um aplicador, um grande empresário de Curitiba, voltado para área de imóveis, gosta que o chamem de doutor, toda vez que ligar para ele você já sabe como abordar, fica mais fácil. O aniversário, a nossa tela avisa, daí "estou ligando para dizer parabéns, felicidades. O que precisar estamos aqui". É uma forma de qualidade do atendimento, compreender o cliente na sua amplitude (entrevista 14).

As tecnologias de informação e conhecimento baseadas em bancos de dados e intranets podem ser associadas à gestão do conhecimento, apesar de caber o questionamento "se é realmente conhecimento que está sendo gerido", feito por Davenport e Prusak (1998, p. 173-175), que apontam que uma linha tênue divide projetos voltados à informação dos voltados ao conhecimento: a diferença está em que se "agregar valor às informações para transformá-las em conhecimento [...] também a dedicar substancial atenção às contribuições humanas", o que é evidente no Citibank.

Contribuem com a formação da capacidade utilização inteligente da base de dados: 1) bancos de dados e segmentação; 2) treinamento e *endomarketing*; 3) qualidade; 4) Internet; 5) intranet; 6) parcerias; 7) globalização de soluções.

3) Intenção estratégica de aprender por parte do pessoal. As práticas a seguir contribuem significativamente com a formação desta capacidade diferencial.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• Há intenção estratégica de aprender por parte do pessoal?	3º (*) - Não referido na pergunta 1; Sim (2 entre 3); depende de cada um (1 entre 3) na pergunta 4.
• Como lidar com esta disposição para aprender continuamente? Procura-se custear o autodesenvolvimento?	Próprio convívio; remuneração variável, aumento incentivada; plano de carreira; mérito. Não custeia, mas dependendo do interesse do banco é possível pagar graduação, pós-graduação, curso línguas.
• Como promover o <i>empowerment</i> ? Como vê a diminuição do controle?	Delegação de autoridade (<i>empower</i>), mas com forte controle dos resultados (objetivos).
• Há disposição para experimentar e aprender com o passado? Percebe-se tolerância ao erro e abertura para o feedback (reflexão crítica sobre a ação)?	Sim, não paga pelo erro, embora tenha de atingir as metas para permanecer na organização.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), evidencia-se que há disposição de aprender como um objetivo a ser seguido pelo pessoal. O treinamento no trabalho aproxima-se um pouco de uma "comunidade de aprendizado e prática" em busca do desenvolvimento pessoal (Davenport e Prusak, 1998), que é valorizado, havendo orientação para o autogerenciamento da carreira (Meister, 1999).

O controle do atingimento dos objetivos é grande, não se destacam experimentações e abertura a outras possibilidades, mas se evidenciam *empowerment* e a aceitação responsável de risco (McGill e Slocum, 1995):

O gerente está empoderado para poder entender se aquele risco é um risco que pode ser corrido e não precisa ir no presidente e no departamento jurídico [...] assim ele vai ser muito mais ágil e menos burocrático, ele sabe que tá capacitado e tem as habilidades para avaliar o risco, correr o risco de forma responsável. (entrevista 19).

Conduzidos pela diretoria de recursos humanos, os treinamentos institucionais (*in-house executive education*) formais e no trabalho (*on the job*) e o compartilhamento podem ser consideradas "oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento", o que é apontado como a maior vantagem do Citibank pela edição 2000 da revista Exame / Melhores Empresas para se trabalhar, na opinião de seus empregados. Pascale (1990, p.222) cita que os treinamentos no Citibank não são os usuais "expor a novas idéias", mas se tornar mestre, desenvolvendo as necessárias habilidades para sobreviver.

No Citibank, está sendo desenvolvido o projeto "a árvore do conhecimento", no qual o tronco são as competências fundamentais e os galhos as competências estratégicas, levantadas pelo PDPP Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional ou pela avaliação. A prática atual é o levantamento das necessidades de treinamento, que se inicia no final de cada ano, com o pessoal de treinamento ouvindo as diretorias, e definindo o direcionamento, com base no qual se monta o PDPP e, de acordo com a estratégia de negócios,

a primeira coisa é fazer com que a pessoa leia e faça o teste do nosso curso de "auto instrução", nós temos um curso de auto instrução desenhado pelo banco. Ele vai passar pela leitura, vai ser testado, depois vai passar por um treinamento básico daquele produto, depois você pode participar de um treinamento mais adiantado, então você tenta juntar lá na frente o desenvolvimento com relação às competências que tem, as que precisa desenvolver um pouco mais, dá uma olhada no que é o conhecimento técnico que ele precisa ter, as habilidades pessoais [...] vai traçando todos esses caminhos até que estejam formados e desempenhando cada vez melhor. (entrevista 17).

Nos treinamentos formais são trabalhadas as dimensões do conhecimento sistêmico (explícito-explícito); o conhecimento operacional (explícito-tácito): treinamento no trabalho (lendo, fazendo e aprendendo); e o compartilhamento do

conhecimento (tácito-tácito) no dia-a-dia, a que se referem Nonaka e Takeuchi (1997), como se constata no relato:

ele fica sentado do lado, ouvindo. Existe a fase de ouvir, e existe a fase do fazer em conjunto, sob supervisão, e a fase do fazer sozinho, e existe também a teoria, a leitura, e todo um processo que a gente organiza localmente. Em São Paulo fica mais um conhecimento formal, informação geral, e localmente nós descemos aos detalhes (entrevista 8).

Além da referência anterior ao fundamento "aprendizado contínuo" e ao critério "gestão de pessoas" do PNQ (gestão do conhecimento que tem como ação principal o treinamento), Davenport e Prusak (1998, p. 45-47) referem-se ao Citibank como exemplo de comunidades de prática: os empregados se comunicam e compartilham "as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho" em atividades de empréstimos na Ásia, organizando-se "num grupo para reunir seus conhecimentos e resolver problemas em conjunto", o que sugere o foco do conhecimento, conversação e cooperação, de Brown e Duguid (1998). Das entrevistas com gerentes de nível operacional, embora se trate de um grupo institucional e formal, evidenciou-se a reunião mensal "zero erro", em que se discutem os problemas e se encaminham soluções de forma local, ou por meio do programa de qualidade. A prática da qualidade - no entender de Davenport e Prusak (1998) - é limitada por se restringir ao conhecimento explícito ("práticas articuladas e documentadas"), embora a reunião "zero erro" possa também ser considerada um exemplo de socialização (Nonaka e Takeuchi, 1997). Há relatos do *Magnet Team*, comentado no item seguinte, e dos Comitês das áreas.

Se há intenção estratégica de aprender, pode-se dizer que é individual: "o foco é a contribuição individual para os resultados e o crescimento", na visão de Pascale (1990, p. 85-225), que considera o Citibank uma "meritocracia darwiniana", o que é confirmado:

se o funcionário vai bem, ele merece, ele recebe, obviamente se atingiu suas metas, independente se a agência não foi bem, se a filial não foi bem, ele foi bem e o seu parceiro não foi bem, ele vai receber a remuneração variável dele, então é meritocracia, [...] independente se a filial em Curitiba foi bem ou não (entrevista 8).

O que é apoiada por "uma função de recursos humanos de primeira classe", pois o Citibank adota um "modelo de administração por objetivos com conceito de avaliação elegível/não elegível (*pass/fail*)" (Pascale, 1990, p. 226):

os officer sabem o que têm que fazer e existe todo um planejamento de carreira e existe a remuneração variável deles e existe o aumento de mérito, que só são elegíveis se tiverem um bom desempenho [...] se não tiver o número x de pontos, ele não é elegível, existe um mínimo de pontos para a pontuação, vai até 100, são feitos pesos: cada meta tem um peso em função das posições. Por exemplo, segmento em que o foco é captação, o peso de captação é maior de um que o foco é vender empréstimos ativos. É feita uma pontuação e se é elegível se atingiu 70 pontos e estaria atendendo (entrevista 8).

No Brasil, o *Scorecard* do Citibank inclui a preocupação com os *stakeholders* - "o que se faz pela comunidade" (entrevista 18), mas a mensuração do desempenho ainda está em fase de implementação de um relatório de escore balanceado (*balanced scorecard*) individual, já havendo um escore que vai até 100, exigindo-se um mínimo de 70 pontos para ser elegível (*pass*), havendo uma avaliação anual na qual é feito uma avaliação anual das competências existentes e das necessárias e, por exemplo, se

orienta para ele fazer algum curso técnico, estudar inglês, se preparar melhor para tal posição. Tem cursos que são externos, que nós não damos, e então a gente diz: se você quer ir nessa linha, as habilidades são essas, você está habilitado em tanto, faltam esses, suas carências são essas, vai mostrar sozinho isso, enquanto a gente internamente ajuda nesse sentido, então é feita uma previsão de cursos, tudo pensando na carreira dele (entrevista 8).

Kaplan e Norton (2001) destacam a complexidade do sistema de compensação do Citibank, de três níveis (*tiers*): corporativo, unidade negócios e desempenho individual, o qual "ajuda os empregados a compreender como suas ações locais contribuem com os resultados" (p. 264-265). Apesar disso, não se constata que o sistema de avaliação de desempenho valorize contribuições ao banco de conhecimentos ou outra prática (Davenport e Prusak, 1998, p. 180). O entrevistado 18 destaca que o Citibank "treina muito, contrata todo ano centenas de trainees nas melhores universidades", e que, além de atrair "as melhores pessoas", é necessário motivá-las e retê-las:

é muito mais difícil você reter, principalmente um caso como o nosso, que tem a percepção do mercado que a gente tem pessoas, treina bem, e o mercado quer comprar as pessoas. E vem o grande desafio, que é de a gente não é só treinar, desenvolver o pessoal, isso a gente faz muito bem, mas como reter essas pessoas. Depois que você investe, treina, ele vai embora. O grande desafio, a grande preocupação hoje é como você retém, quais mecanismo de retenção (entrevista 18).

Além da remuneração, fixa e variável, o entrevistado 18 indica bom ambiente de trabalho, lealdade da empresa, possibilidade de aprendizado e crescimento

pessoal e profissional e "permitir momentos de lazer", procurando-se criar "esses mecanismos todos", com o que certamente "vai ter muito mais dificuldades de perder pessoas".

Pascale (1990, p. 226) registra uma pressão dos gestores para as pessoas sempre irem além, perguntando-se "o que você fez pelo Citibank hoje?" O mínimo que se espera do funcionário do Citibank é que tenha concluído uma graduação, sendo *Master of Business Administration* MBA desejável; o conhecimento fluente de inglês é indispensável, sendo uma segunda língua recomendável, como o espanhol. Para incentivar o autodesenvolvimento, há incentivo financeiro - "pode pagar até 80%", dependendo do interesse do Citibank em investir na pessoa, como relata o entrevistado 17, referindo-se a pós-graduação, graduação e curso de inglês, por "necessidade da função".

Contribuem com a formação da orientação para o aprendizado: 1) treinamentos; 2) programa de qualidade: "zero erro"; 3) orientação para o autodesenvolvimento: meritocracia; 4) *scorecard*: avaliação com orientação para o desenvolvimento; 5) incentivos financeiros aos estudos.

4) Colaboração do pessoal para a inovação. Há poucas evidências do pessoal contribuindo com inovações, a não ser enviando sugestão ao superior, que opina e manda à área responsável.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificção
• O pessoal contribui para a inovação?	4º (*) - Não referido na pergunta 1; Sim (3 entre 3) # Nenhum exemplo nas respostas à pergunta 6.
• O que a empresa faz para desenvolver a inovação?	Aberta à sugestões; Programa Qualidade: "zero erro", que busca melhorias.
• A empresa tem um canal para captar as inovações?	Não: sugere ao superior, ou por meio do "zero erro" (Qualidade).
• A empresa prevê a participação de todos os funcionários por meio de redes?	Não: convenção de vendas, <i>offset meeting</i> , encontros de planejamento, do qual participam somente dirigentes.
• Procura-se incentivar a capacidade de inovar?	Não há programa de incentivo, embora tenha um programa de qualidade amadurecido.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), aplicadas no nível operacional, não se evidenciaram preocupações com inovações, a não ser as enviadas por via hierárquica, passando pelo superior, nem foram

evidenciados incentivos à criatividade e à resolução de problemas, com reflexão crítica sobre a ação (McGill e Slocum, 1995, Meister, 1999). Apesar disso, nas entrevistas com dirigentes do nível estratégico, na triangulação, foram indicadas práticas que sugerem que o Citibank tem um processo de inovação amadurecido, em que muitas áreas estão abertas a novas idéias e aprimoramentos. Mas a colaboração do pessoal do nível operacional não ficou evidente, embora o gerente de relacionamento tenha missão de contribuir.

Pascale (1990, p. 12) escreve que os bancos rivais são fracos imitadores do ritmo de inovações do Citibank, mas também comenta a aparente ambigüidade de coexistir pressão por objetivos e aversão ao risco com criatividade, destacando a delegação de autoridade (*empower*) para tomada de decisão, mesmo nos níveis mais baixos, como o possível motor da inovação (p. 223). Na perspectiva adotada neste trabalho, *empowerment* estaria mais relacionado à intenção estratégica de aprender.

"Aquele que primeiro sabe para onde é que o mercado vai, quais são as tendências para seus clientes, quais são as áreas de investimento, esse está em vantagem competitiva" afirma o entrevistado 18, que cita o Citibank como o inventor do *Traveller* Cheque, do *Consumer Bank* e enfatiza a necessidade de inovar, criar novos produtos e gerar alternativas de atender o cliente

a regra nossa é ser inovativo, principalmente na área de empresas, que você tem muito mais campo de ação. A gente mede a receita que vem de novos produtos, comparado com os produtos velhos. E esse é o grande desafio: você tem um desafio de gerar 20% da sua receita vinda de novos produtos e, se tem esse conceito no *Corporate Bank*, eles acompanham isso e comparam com outros países, porque na medida em que cria novos produtos, você está adicionando valor ao cliente e certamente quando você inova em termos de produtos você tem uma margem maior. Na medida em que o mercado copia, vira *commodity* (entrevista 18).

Na busca de que 20% das receitas sejam provenientes de novos produtos (semelhante à estratégia da 3M, citada por Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 161), há registro do *Magnet Team* (semelhante à Reunião de Estratégias de Produtos Inovadores, citada por Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 215), um grupo multifuncional que se reúne diariamente quando há produto, serviço ou nova idéia para serem avaliados. O *Magnet Team* verifica até que ponto pode ser estruturada a inovação, e entregue para o cliente, de todos os pontos de vista: legal, fiscal, operacional,

controles internos, vendas, marketing, avaliando-se até o possível retorno financeiro para o cliente e para o Citibank. A equipe é composta de especialistas em análises de risco, de crédito, do departamento fiscal, jurídico, operacional, da área de *compliance* (controles internos) e outros para garantir que não se fira nenhuma regra do mercado financeiro:

estão empoderados, pela alta administração, a tomar decisões, porque têm as habilidades para isso, têm a capacidade para isso. Hoje nós não estamos só fazendo *benchmarking* e transferência de sucesso, como de pessoas. (entrevista 19).

O entrevistado 19 relatou também sobre os times de implementação das soluções do *Magnet Team*, e de programas de incentivo "Dividendos da Qualidade", para incentivar a geração de idéias, "Provas", voltado à melhoria, à valorização das áreas operacionais, e "*Service Excellence Award*", prêmio de mérito por serviço da elevada qualidade. E há relato de espaço para inovação:

quase toda área tem uma área de inovação, quase todas, *Leasing, Corporate*, Tesouraria, que não atua necessariamente só com pessoas da tesouraria porque o que a gente acha é que nessa troca é que você acaba trazendo grandes ganhos. Nós temos assim grupos formados por pessoas das mais diversas áreas, cada um contribuindo para dar diversidade, pegar o melhor da contribuição de cada um, para poder agregar novas idéias para o banco. (entrevista 17).

No Brasil, o Citibank foi o primeiro banco a oferecer *call center* e o sistema *drive-thru*. No entanto, nas entrevistas e nas fontes secundárias não ficaram muito evidentes as contribuições do pessoal do nível operacional para inovação, a não ser enviar sugestão ao superior hierárquico, que vai opinar e repassar à gerência responsável pelo processo de inovação, ou via programa de qualidade ("zero erro", voltado principalmente a melhoramentos de processos), e convenções/reuniões (socialização, Nonaka e Takeuchi, 1997):

outro canal que a gente coloca nossas sugestões são as convenções anuais de venda: todo ano tem, todos os gerentes de agência vão, levam todas as idéias e sugestões, todo mundo pode contribuir. Tem uma outra reunião fora do local de trabalho (*off site meeting*) que acontece de 3 em 3 meses: os gerentes também se reúnem para discutir e ver como melhorar, são discutidos todos os assuntos, as inovações: o que pode colocar no computador, em nosso programa? O que pode melhorar o atendimento? Como olhar o mercado com outros olhos? Que contribuições a gente vê no mercado? (entrevista 12).

Nas entrevistas com gerentes de nível operacional, há um exemplo de flexibilidade: admitir uma aplicação de R\$ 10.000 num fundo que exigia R\$ 50.000, porque o gerente de relacionamento "sabe que o cliente tem potencial", e um de

criatividade: cliente quer empréstimo por um mês (que o Citibank não tem) e o gerente "tenta adaptar seu produto a ele" (entrevista 14), contratando empréstimo por três meses e o cliente quita pelo total no primeiro mês. As sugestões de flexibilização do fundo e de criação do novo produto podem ser formalizadas à diretoria de Qualidade, que administra a inovação, por meio do sistema de informação. E como se criam novos produtos no Citibank?

É no contato com o cliente. A necessidade do cliente é que faz com que você crie uma alternativa. Você estando em contato constante com o cliente, o tempo todo visitando. O pessoal do *Consumer Bank* tem metas de visita, está sempre visitando o cliente e é aí que você vai desenvolver novas idéias, na medida que atender uma necessidade do cliente. Esse é o grande objetivo, muito junto do cliente, que é aí que as coisas acontecem. Nós em todas as áreas temos que estar sendo criativos, gerando novas idéias, nova maneira, porque no fim no sistema financeiro é tudo variação do mesmo tema, a maneira de se empacotar, como vai relançar. Não tem uma forma 100% nova, muda 10, 20% de uma forma antiga, mudou a embalagem e lançou um produto novo. No sistema financeiro é mais ou menos assim, às vezes dá um heureka e aparece alguma coisa nova, não é todo dia, na maioria são adaptações. Você reembala, é assim que a coisa funciona. (entrevista 18).

Um exemplo de criação de conhecimento que guarda semelhança com os relatos de Nonaka e Takeuchi (1997a) foi apresentado pela área de Tecnologia, com a criação do *Citi e-mail*, um extrato enviado pelo correio eletrônico, desenvolvido em 35 dias - em conjunto com a Ever System - com participação das áreas de Marketing, Vendas e Tecnologia, e colocado de forma pioneira, a partir da idéia de diferenciação e redução de custos:

o cliente pára de ligar todo o dia para o *Citiphone* e abre um caminho de todo dia estar mandando um extrato e oferecendo um seguro. Tem uma promoção acontecendo, tem isso, ele vai abrir extrato e vai ver que temos uma promoção, você cria um canal direto diário com o cliente, além de você aumentar a sua capacidade de interfaceamento com o cliente, você também tem economia na infra-estrutura que está atrás e suporta esse *e-mail*, e isso é o diferencial. (entrevista 16).

Embora não fosse evidenciado exemplo de colaboração no nível operacional, no estratégico surgiu mais um exemplo de soluções inovadoras:

eu faço uma composição de produtos, por exemplo, eu faço um financiamento para os clientes do meu cliente, e ao mesmo tempo eu acoplo um processo de cobrança para o meu cliente cobrar de seus clientes e, ao mesmo tempo, eu dou para ele um serviço em que ele possa fazer os pagamentos para os fornecedores que vão estar compondo aquele produto que está vendendo para seus compradores (entrevista 19).

Contribuem com a formação da orientação para a inovação: 1) programa de qualidade: "zero erro"; 2) socialização: convenções e reuniões; 3) enviar para superior hierárquico, que vai opinar e repassar à área de Qualidade.

5) Concepção estratégica do negócio. As entrevistas, as fontes secundárias e observação não participante não permitiram evidenciar práticas que pudessem ter contribuído efetivamente para a formação desta capacidade, apesar de citadas algumas práticas.

Perguntas da entrevista	Ordem de evidência (*)/ justificação
• Percebe-se concepção estratégica do negócio ?	5° (*) / Não referido na pergunta 1; Sim (2 entre 3); Não (1 entre 3) na pergunta 5.
• Como melhor compreender os assuntos chaves de negócio?	Identificar necessidades do cliente; conhecer produto; percepção, <i>feeling</i> .
• e as oportunidades que os diferentes clientes proporcionam?	Ouvir, entender cliente (vida, negócio); identificar perfil, potencial.
• há planejamento operacional formalizado, planos de ação?	Não, orçamento, metas, avaliações trimestral, anual. Objetivos, plano de ação.
• Como é desenvolvido e como é sua implementação? Há sistema de avaliação?	Acompanhamento constante, mensal, diário, não é estanque. Sim, avaliação com escores, mas ainda não implantado <i>scorecard</i> individual.

Pela análise das respostas às perguntas da entrevista (exemplos acima), a concepção estratégica do negócio por parte dos gerentes de unidade operacional não fica muito evidente. Há na organização algo que se aproxima da administração por objetivos: metas que são cobradas e uma visão bem operacional, voltada a atingir o que foi orçado (os objetivos), utilizando o *balanced scorecard* (Norton e Kaplan, 1997). Apesar disso, não se evidencia a visão sistêmica (Chiesa e Manzini, 1997, Davenport e Prusak, 1998, McGill e Slocum, 1995), ou visão estratégica (Zarifian, 1999, Fleury e Leme Fleury, 2000).

Foram referidos intranet (Outlook) e o banco de dados, que permite que se saiba "exatamente para onde o banco está indo, o que ele quer fazer, como ele tem que fazer para chegar lá, qual é a meta" (entrevista 8); socialização: "os próprios diretores comunicam isso, as diretrizes que a gente tem de tomar" (entrevista 14), "reunião: chamam todos, ouvem, colocam qual é a idéia, e existe essa interação, discute-se a chega-se a uma conclusão, e daí que é implementado" (entrevista 12); e experiência (conhecimento tácito), sem indicações de como gerir.

Pode contribuir com a formação desta capacidade o curso externo *Master of Business Administration* MBA, apesar de nenhum dos gerentes de nível operacional

entrevistados ter ainda tal formação. O entrevistado 8 declara que "vou fazer MBA na FGV SP no ano que vem", com apoio - em 80% do valor - do Citibank. É como o entrevistado 17 salienta: "MBA tem a ver com o que você quer para a carreira daquela pessoa, dá uma visão mais estratégica, um elemento que você quer manter".

Contribuem com a formação da concepção estratégica do negócio: 1) *scorecard*; 2) treinamento externo MBA.

4.2 Análise e comparação entre as estratégias dos bancos

Fica claro no estudo que os três bancos adotam estratégias - ou proposições de valor (Treacy e Wiersema, 1995) - diferentes: o Banco do Brasil busca a excelência operacional, o Bradesco procura a liderança em produtos por meio da inovação e o Citibank adota a intimidade com o cliente. As capacidades diferenciais que apóiam tais estratégias - e foram destacadas no estudo - estão no quadro a seguir:

Quadro n.º 9: Proposições de valor ao cliente (✓) e capacidades diferenciais relacionadas

Banco do Brasil	Bradesco	Citibank
✓ <i>Excelência operacional</i>	✓ <i>Liderança em produtos</i>	✓ <i>Intimidade com o cliente</i>
Intenção estratégica de aprender	Colaboração do pessoal para a inovação	Compreensão e apoio às necessidades do cliente
Compreensão e apoio às necessidades do cliente	Compreensão e apoio às necessidades do cliente	Utilização inteligente da base de dados
Utilização inteligente da base de dados	Utilização inteligente da base de dados	Intenção estratégica de aprender
Colaboração do pessoal para a inovação	Intenção estratégica de aprender	Colaboração do pessoal para a inovação

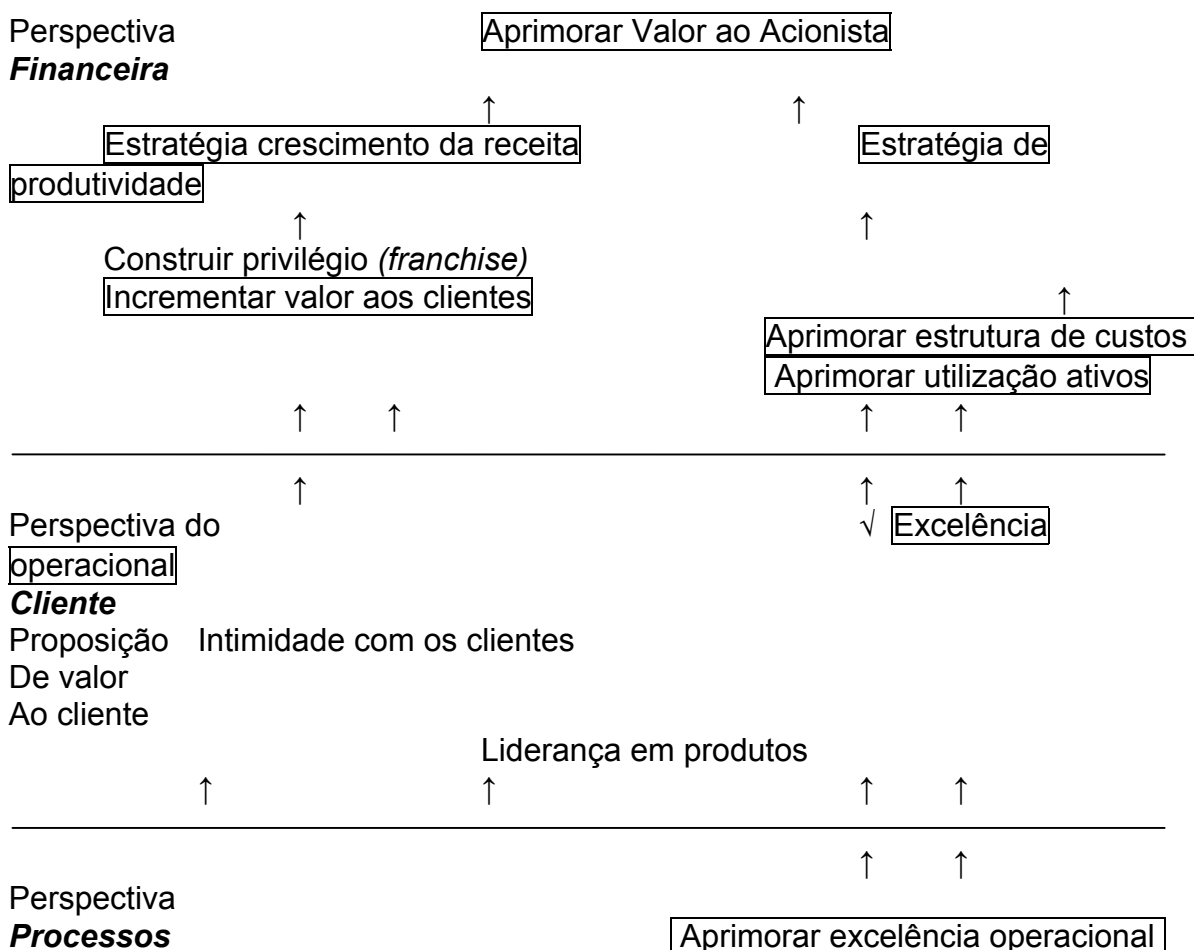
Valendo-se dos conceitos propostos por Kaplan e Norton (2000 e 2001) é possível visualizar as diferentes proposições estratégicas adotadas, por meio dos mapas estratégicos traçados para os três bancos, apresentados nas figuras n.ºs 16, 17 e 18, a partir da página seguinte.

Ao que segue a indicação das capacidades diferenciais e as práticas de gestão estratégica do conhecimento que contribuíram para a formação de tais capacidades, e se apresentam a proposta de gerenciamento do conhecimento de O'Dell e Grayson (1999) e as indicações de Wiig (1998), ambas baseadas na proposição de valor de Treacy e Wiersema (1995), seguidos da comparação entre o mapa, as práticas evidenciadas e as sugeridas pelos autores.

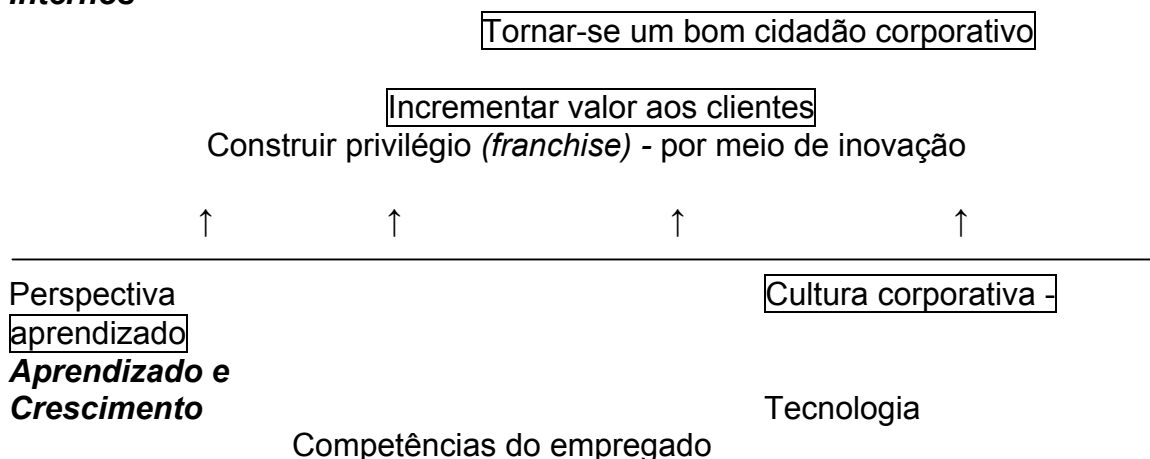
Quanto às capacidades diferenciais que foram pouco evidenciadas, serão referidas no item 4.2.4.

4.2.1 Estratégia do Banco do Brasil

Figura n.º 16 Mapa estratégico do Banco do Brasil



Internos



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2000 e 2001.

Quadro n.º 10: Capacidades diferenciais do Banco do Brasil e práticas relacionadas

Intenção estratégica de aprender	Compreensão e apoio às necessidades do cliente	Utilização inteligente da base de dados	Colaboração do pessoal para a inovação	Concepção estratégica do negócio
Profissionalização	Treinamentos	Internet	Redes colegiadas	GDP
Programa de pós-graduação	Programa de qualidade	Bancos de dados segmentação	Enviar sugestão pelo SisBB	Treinamento externo MBA
Autodesenvolvimento	GDP			
Treinamentos	BB Responde			
Rede de gestão conh	Banco de dados			
GDP				

Ao que se pode propor à análise a abordagem de gestão do conhecimento sugerida por O'Dell e Grayson (1999), com relação à *excelência operacional*:

- reduzir custos,
- aprimorar a qualidade,
- aplicar melhores práticas para se mover do melhor desempenho entre as unidades para as outras.

Com toda certeza, práticas de gestão estratégica do conhecimento como o programa Profissionalização, o de pós-graduação, o direcionamento ao autodesenvolvimento, os treinamentos, a rede de gestão do conhecimento e o próprio Gerenciamento do Desempenho Profissional, além de contribuírem na

construção da intenção estratégica de aprender, também despertaram as pessoas para a necessidade de reduzir custos e aprimorar a qualidade por uma questão de sobrevivência da empresa. Trata-se de mudança de uma cultura burocrática a uma cultura voltada à aprendizagem. Entretanto, a prática sugerida por O'Dell e Grayson (1999) - compartilhar as melhores práticas -, que não foi evidenciada no estudo, fica como sugestão para o Banco do Brasil.

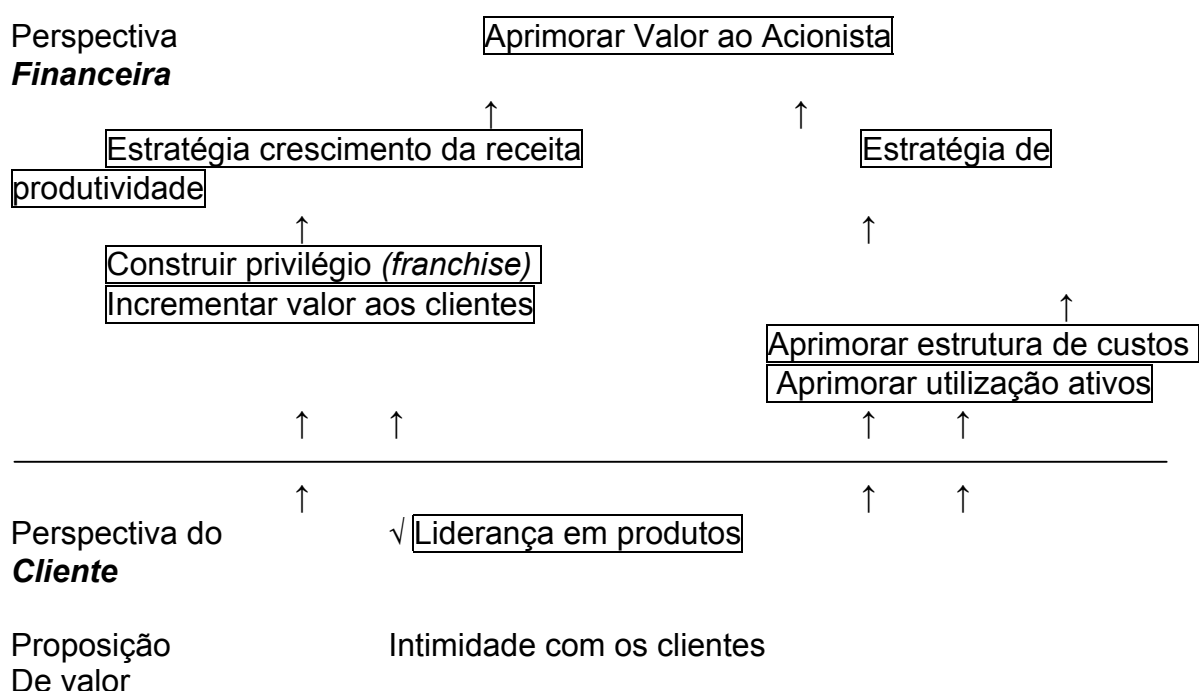
Já ficaram também evidenciadas práticas de gestão do conhecimento que podem contribuir com o segundo foco de proposição de valor para o cliente do Banco do Brasil - a intimidade com o cliente -, dentre as quais se destacam: 1) os treinamentos, que ainda podem ser mais aplicáveis; 2) o programa de qualidade que está vindo com uma proposta nova de gestão da excelência, baseada na FPNQ (2000); 3) o BB Responde, que pode ser aprimorado, assim como 4) o banco de dados, 5) o Gerenciamento do Desempenho Profissional, que vai ficar melhor conectado à estratégia por meio do placar de desempenho estratégico. Entre as sugestões de gerenciamento do conhecimento de O'Dell e Grayson (1999), vale a pena dedicar atenção à construção das competências indicadas para "relações de longo prazo", aprimorar a captura de "conhecimento sobre os clientes", focar nas necessidades dos clientes e dotar as pessoas da linha de frente com as "informações de que necessitam", além de disponibilizar o conhecimento para os clientes. E outros desafios, como tentar se assegurar de que os funcionários conhecem o cliente.

Ao que se pode acrescentar à proposição - adaptada de Wiig (1998) - de *atingir a excelência operacional*, maximizando a eficiência relacionada ao conhecimento, por meio de compartilhamento do conhecimento gerado a partir dos programas de qualidade: 1) colaborando para um *pool* de inovações e aprimoramentos que permitam ampliar a base de conhecimentos da organização e 2) adotando as melhores práticas para atingir níveis de excelência mais elevados. Tal é o propósito do programa de qualidade em vigor, embora parem dúvidas quanto aos resultados atingidos. No nível operacional, os Estudos de Aperfeiçoamento de Processo EAP, do programa de Excelência e Competitividade, acabam por ser mais uma incumbência, não significando necessariamente novos conhecimentos, nem sendo bem vistos pelos gerentes de agência, que os consideram mais uma tarefa burocrática a cumprir.

Quanto à estratégia de gestão do conhecimento, já foi enfatizado anteriormente que o modelo indicado no fascículo Profissionalização (2000) ainda não é uma prática, sendo mais uma teoria, útil para orientar ações. Quanto à perspectiva correlata no mapa estratégico, aprendizado e crescimento, ficou evidente que as práticas geridas pela área de Recursos Humanos contribuíram muito com a criação de uma cultura voltada ao aprendizado, que se contrapôs à cultura burocrática, e permitiram um novo olhar sobre o mercado e sobre o cliente e levaram a organização a buscar a excelência operacional como proposição de valor. Quanto à tecnologia e construção de competências, há muito por se fazer. Sugere-se que o Banco do Brasil configure ações geridas por áreas diferentes, procurando melhorar sua gestão estratégica do conhecimento, que pode partir do modelo apresentado no fascículo, de forma que se lance um olhar estratégico sobre as competências e as soluções tecnológicas necessárias para o futuro. E, ao mesmo tempo, se procure criar espaço para incrementar privilégios (*franchise*), para o crescimento da receita, para formar a concepção estratégica de seus gerentes e melhor canalizar esse direcionamento ao aprendizado para inovar, para que realmente se torne um diferencial.

4.2.2 Estratégia do Bradesco

Figura n.º 17 Mapa estratégico do Bradesco



As práticas de gestão estratégica do conhecimento evidenciadas, como a grande disposição do pessoal em contribuir com a inovação, por meio de programas como o Boas Idéias e Soluções, o incentivo ao intraempreendedorismo e a interação com os clientes, além de facilidades como a intranet, permitem a agilidade na colocação de produtos no mercado. Também possibilitam atender às demandas dos clientes, de quem fluem idéias - por meio dos gerentes de agência - à área de desenvolvimento. Cria-se novo conhecimento por meio de uma cultura de socialização, na qual a idéia de um gestor pode ser adotada por outras agências, socializando-se o aprendizado, a partir da validação das iniciativas dos empreendedores internos.

A excelência operacional é uma busca constante no Bradesco. Já com relação a outro foco de proposição de valor para o cliente, foi possível evidenciar algumas práticas de gestão do conhecimento que podem contribuir para a intimidade com o cliente, entre as quais foram destacadas: 1) os treinamentos, totalmente voltados à prática bancária; 2) o foco nas necessidades dos clientes; 3) programas, como de deferência Bom dia, Obrigado, Até logo BOA; 4) as prestações de serviço ao cliente Alô Bradesco e o Telebanco e 5) o banco de dados e a segmentação que está iniciando e pode contribuir muito, além de se destacar a necessidade de se aprimorar as formas de avaliação.

Entre as sugestões de gerenciamento do conhecimento de O'Dell e Grayson (1999), vale a pena dedicar atenção à construção das competências indicadas para "relações de longo prazo", aprimorar a captura de "conhecimento sobre os clientes", dotar as pessoas da linha de frente das "informações de que necessitam", e disponibilizar o conhecimento para os clientes. E outros desafios, como tentar se assegurar de que os funcionários realmente conhecem o cliente.

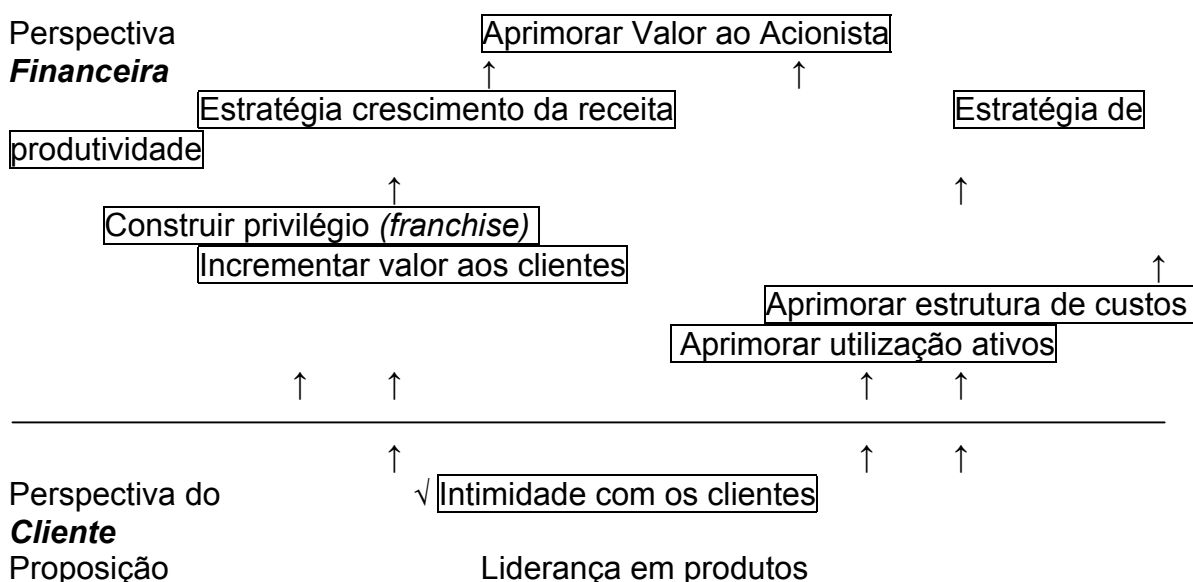
Além de que também se pode considerar a proposição - adaptada de Wiig (1998) - de *buscar a liderança em inovação*: vender soluções para os clientes, com produtos/serviços de alto conteúdo de conhecimento, o que é conseguido com a colaboração das pessoas para programas como Buscando Idéias e Soluções e incentivando-se o empreendedorismo. Como é um banco de varejo, no entanto, ainda há um caminho a percorrer para vender, por exemplo, soluções customizadas

aos clientes, pois, na verdade, desenvolve processos de atendimento que podem ser mais ou menos automatizados. Registre-se que não foi possível evidenciar como é estrategicamente gerenciada a inovação.

Quanto às estratégias de gestão do conhecimento, destacaram-se: 1) os treinamentos aplicáveis à realidade de trabalho, o que está próximo da abordagem de Meister (1999); 2) a criação de um espaço "Ba" de socialização e compartilhamento do conhecimento (Nonaka e Konno, 1998). Por isso, na perspectiva correlata no mapa estratégico, aprendizado e crescimento, o destaque está na cultura corporativa, voltada à socialização, buscando-se criar confiança entre a gerência e funcionários, o que Schoemaker (1999) destaca que pode diferenciar a organização. Já com relação às práticas geridas pela área de Treinamento, percebe-se que o Bradesco tenta desenvolver as competências, embora não tenha ficado claro como se dá o gerenciamento. Quanto à tecnologia, há muito a fazer. O que se sugere é que o Bradesco busque configurar ações geridas por áreas diferentes, procurando uma gestão estratégica do conhecimento que pode partir de sua cultura voltada à socialização e, a partir de um olhar estratégico sobre as competências de que vai necessitar no futuro, defina as soluções tecnológicas de que necessita. E, ao mesmo tempo, se procure formar a concepção estratégica de seus gerentes, incentivando o aprendizado e melhor canalizando essa cultura de socialização e confiança (Schoemaker, 1999), um diferencial difícil de construir.

4.2.3 Estratégia do Citibank

Figura n.º 18 Mapa estratégico do Citibank



- assegure que todos conheçam o cliente,
- torne o conhecimento disponível para os clientes.

As práticas de gestão estratégica do conhecimento evidenciadas -- 1) socialização com o cliente por meio dos gerentes de relacionamento, 2) treinamento e ações de endomarketing, 3) soluções globalizadas, 4) parcerias, 5) a cultura da qualidade introjetada como um valor, 6) o *scorecard*, 7) o serviço de atendimento ao cliente, 8) os bancos de dados com suas ferramentas de segmentação e 9) a intranet --fazem com que as capacidades compreensão e apoio ao cliente e utilização inteligente do banco de dados tornem tal proposição de valor - a intimidade com o cliente - muito evidente, destacando a organização.

Uma das sugestões de gerenciamento do conhecimento apontadas por O'Dell e Grayson (1999) é mais um desafio: como se assegurar de que os funcionários conhecem o cliente? Embora seja difícil, o Citibank tenta se assegurar, por meio de pesquisas, que indicam um índice de satisfação dos clientes de 95%, o que pode estar apontando que estão realmente conhecendo o cliente. Pelo menos se nota que há esforço inclusive para isso.

Em uma cultura voltada à qualidade, excelência operacional é um valor constante. Com relação a outro foco de proposição de valor para o cliente, foi possível evidenciar práticas de gestão do conhecimento que podem contribuir com a busca da liderança em produtos, entre os quais se destaca novamente a qualidade, com relatos como *Magnet Team*, Provas, Zero Erro. A criação de espaço para captar novas idéias e receber contribuição dos funcionários não ficou muito evidente, pois embora aconteça a interação dos gerentes de relacionamento com os clientes, não foi possível se "assegurar que as idéias fluem" para o desenvolvimento.

A sugestão de O'Dell e Grayson (1999) - de reduzir tempo de desenvolvimento de produtos e comercializá-los mais rápido - é válida. Quanto à "reutilizar o que outras áreas da empresa aprenderam", o Citibank se supera com o compartilhamento de conhecimento / melhores práticas entre as unidades que mantém no mundo todo, destacando-se a criação de um espaço "Ba" Virtual (*Cyber*) de compartilhamento (Nonaka e Konno, 1998).

Ao analisar a proposição - adaptada de Wiig (1998) - de *compreender estrategicamente o cliente*: a que clientes servir, identificando os que agregam valor e permitirão que se gere lucro, e quais das prioridades dos clientes interessam, o Citibank se destaca.

Quanto à perspectiva correlata no mapa estratégico, aprendizado e crescimento, ficou evidente que as práticas de qualidade introjetaram na organização uma cultura corporativa de qualidade que se constitui uma vantagem diferencial de difícil imitação (Schoemaker, 1999). A tecnologia também é um fator de evidência e, no processo de construção de competências, há muito a destacar, como o projeto "a árvore do conhecimento".

Feita a análise, é possível sugerir ao Citibank que também busque melhor configurar ações geridas por áreas diferentes, procurando aprimorar a gestão estratégica do conhecimento, que pode partir do *Balanced Scorecard* (Norton e Kaplan, 1997, 2000 e 2001), especialmente em seu novo enfoque estratégico. No entanto, nas entrevistas com diferentes áreas gestoras das práticas relacionadas com gestão estratégica do conhecimento, evidenciou-se certo desconhecimento teórico da dimensão mais estratégica do *balanced scorecard*, vendo-o de forma mais restrita, como um simples modelo de mensuração dos objetivos e metas. O que deve merecer reflexão.

4.2.4 Capacidades diferenciais e práticas de gestão do conhecimento

Das cinco capacidades diferenciais escolhidas para o estudo, algumas não foram tão evidenciadas, sugerindo reflexões, mas todas tiveram práticas de gestão estratégica do conhecimento relacionadas.

A capacidade concepção estratégica do negócio é que ficou menos evidente entre todas (vide figura n.º 19) e será enfocada junto com as práticas de gestão do conhecimento relacionadas.

Fig. n.º 19 Concepção estratégica do negócio e práticas relacionadas

Banco do Brasil	Bradesco	Citibank
GDP	Experiência gerencial	<i>Scorecard</i>
Treinamento	Graduação	Treinamento

externo MBA		externo MBA
-------------	--	-------------

A concepção estratégica do negócio não pôde ser muito evidenciada apesar de o Banco do Brasil e o Citibank terem se referido a práticas de mensuração bastante avançadas, como a Gestão do Desempenho Profissional (avaliação) e o *scorecard*, ambos baseados em Kaplan e Norton (1997), que é relacionado na literatura entre as práticas de gestão de conhecimento. O que leva à reflexão: por que tais sistemas de mensuração/avaliação não contribuíram para evidenciar tal capacidade?

Talvez a questão se prenda mais ao nível de análise que se está considerando - operacional -, em que os gerentes de agência estão ainda muito presos ao orçamento, às metas, aproximando-se a realidade mais da administração por objetivos (Drucker, 1962). O que ficou caracterizado ainda mais fortemente no Bradesco, que não tem formas de avaliação tão bem estruturadas. A carreira fechada do Bradesco, em que se salienta a experiência de gerenciar sempre uma unidade maior, é insuficiente por si só para formar visão estratégica. Constatou-se, assim, que falta aos administradores de agência dos três bancos formar a concepção estratégica do negócio.

Quanto às ações de treinamento para desenvolver a referida capacidade, todos os gerentes de agência pesquisados do Banco do Brasil haviam passado por um curso MBA *Master of Business Administration*, sem que, no entanto, tenha ficado evidenciado, pelas entrevistas e pela observação não participante, uma visão um pouco mais ampla que a operacional, voltada ao curto prazo e ao cumprimento de metas e objetivos. No Citibank, um dos gerentes sinalizou que irá fazer MBA, enquanto que no Bradesco todos os gerentes entrevistados ainda correm atrás de sua primeira graduação.

Outra questão está relacionada à escolha da capacidade diferencial. Optou-se pela concepção estratégica em lugar da excelência operacional, que Treacy e Wiersema (1995) popularizaram como proposição de valor. A escolha se mostrou discutível, talvez inadequada. Como se partiu do pressuposto de que a excelência operacional por si só não diferencia as organizações, aceitando-se que não seja

propriamente uma estratégia (Porter, 1997), houve, na verdade, a desconsideração do nível de análise. O ponto é que talvez seja exagerado querer evidenciar em gerentes de agência uma visão maior do que deles é esperada para o exercício da função tático operacional, de curto prazo.

No estudo, evidenciou-se que a estratégia do Banco do Brasil é alcançar a excelência operacional, um direcionamento para atingir um patamar de excelência em que outros bancos já se encontram, para então lançar mão de uma estratégia de diferenciação, "de busca de lucros acima da média", composta de variedade em todos os componentes do modelo de negócio (Hamel, 2000, p. 70). E ir além, com "meta" estratégias, como destacada por Pascale (1990), o que o Banco do Brasil já está fazendo, com a acertada opção pela Internet.

Quanto ao fato de os gerentes de agência do Banco do Brasil entrevistados terem feito MBA e não se ter evidenciado a capacidade diferencial "visão estratégica do negócio", talvez seja um reflexo do direcionamento da organização, ou inadequação na escolha da capacidade diferencial.

Entre as capacidades ainda não tão evidentes no Banco do Brasil e Citibank, aparece a colaboração do pessoal para a inovação (figura n.º 20).

Fig. n.º 20 Colaboração do pessoal para a inovação e práticas relacionadas

Banco do Brasil	Bradesco	Citibank
Redes colegiadas	Cultura voltada à inovação	Enviar sugestão pela intranet
Enviar sugestão pelo SisBB	Programa BIS	Qualidade
	Incentivo ao intra-empresarial	Convenções e reuniões
	Intranet	

Apesar disso, entre as práticas associadas à gestão do conhecimento, destacamos o Bradesco com a criação de um espaço para a interação, para a socialização, um "Ba" (Nonaka e Konno, 1998), por meio de programas simples como Buscando Idéias e Soluções BIS, a criação de uma cultura de socialização e de incentivo ao empreendedorismo e sua intranet. O que realmente salientou a organização no nível operacional é essa disposição dos funcionários de participar, a

vontade de contribuir para o aprimoramento de produtos e serviços. No nível estratégico, devido a falta de entrevistas de triangulação, não foi possível entender como é gerido o processo.

No Citibank, houve um fato inusitado. No nível operacional de pesquisa, a capacidade ficou muito pouco evidente, não se conseguindo exemplos de contribuições à inovação, além da envio de sugestão. No entanto, quando das entrevistas de triangulação, no nível estratégico, tomou-se conhecimento de um processo amadurecido de gerenciamento da inovação, que surpreendeu pela quantidade de ações e merece menção, no qual se destaca a colaboração mundial na criação de soluções.

A sugestão ao Citibank é no sentido de criar espaço e condições para a interação, incentivando-se e melhor valorizando a participação exatamente das pessoas que estão frente a frente ao cliente e parecem estar sendo avaliadas só por objetivos financeiros. A infra-estrutura para a inovação por si só não basta. É necessário incentivar e valorizar as interações e fluxo de idéias, criar um espaço "Ba" de compartilhamento (Nonaka e Konno, 1998) semelhante ao "Ba" Virtual que foi destacado.

No Banco do Brasil, a questão da inovação está merecendo atenção. Salientam-se, no entanto, as redes colegiadas, espaço de interação de gerentes de agência que pode ser utilizado para gerar mais *insights* estratégicos para a empresa.

No estudo, além de estratégias para Internet, não puderam ser evidenciadas inovações radicais, no conceito de negócio, como sugerido por Hamel (2000).

Quanto às demais capacidades, as práticas de gestão estratégica do conhecimento referidas parecem estar contribuindo para os bancos se destacarem, como já referido anteriormente.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa procurou-se lançar luzes sobre a chamada gestão do conhecimento organizacional e sua contribuição à formação de capacidades diferenciais. Na verdade, não se trata de algo novo, mas um novo olhar sobre práticas que já existem há décadas, ou melhor dito, é uma estratégia por meio da qual se busca integrar o conhecimento no contexto de negócio e promover o alinhamento das práticas relacionadas com gestão do conhecimento.

Montou-se, para tal fim, uma espécie de "colcha de retalhos com dados e fragmentos de informações das mais diversas origens", da mesma forma com que se referiu - ao lançar luzes sobre o Brasil - Castor (2000, p. 16), ao destacar a confusão dos dados, muitos contraditórios, fazendo o leitor sentir-se como quem consulta relógios que marcam horas diferentes, sem saber qual está certo. São tantos os enfoques da gestão do conhecimento que até confundem. A chave parece estar perdida na parte escura, é preciso tatear para tentar encontrá-la. É o papel e o desafio do pesquisador iniciante.

Como ponto de partida, procurou-se a resposta à pergunta de pesquisa: como práticas de gestão estratégica do conhecimento contribuem para a formação de capacidades diferenciais? Além de refletir sobre que teorias embasam tais ações e quais modelos se destacam, para o que se lançou mão da técnica de triangulação, pesquisando-se também no nível estratégico, verificando-se quais as estratégias adotadas pelas organizações para gerir o conhecimento e formar capacidades que as diferenciem num mercado competitivo.

Inicialmente é importante alertar que, devido ao número de organizações estudadas (três), ao número de dirigentes entrevistados (vinte e dois), sendo onze em Curitiba, e onze nas sedes dos bancos, em São Paulo e Brasília, as reflexões registradas podem ser consideradas apenas para as empresas pesquisadas, pois sua generalização demandaria outros estudos. Apesar disso, os resultados trazem importantes *insights* para uma melhor compreensão do fenômeno-alvo da pesquisa, a gestão do conhecimento e sua contribuição no universo das organizações. E pôde-

se constatar que os objetivos traçados foram alcançados. Feitas tais considerações, passa-se às conclusões que puderam ser tiradas desta pesquisa.

Para a indagação que norteou este trabalho, é possível concluir que há evidências de que práticas de gestão estratégica do conhecimento organizacional contribuem para a formação de capacidades diferenciais, o que se destacou na apresentação e análise dos dados e na comparação entre as estratégias dos bancos e sua relação com as práticas de gestão do conhecimento.

Ficou evidente que as práticas desenvolvidas pelo Banco do Brasil, Bradesco e Citibank - e que a literatura relaciona com gestão estratégica do conhecimento - concorrem mais com a formação de capacidades tais como "compreensão e apoio às necessidades do cliente, utilização inteligente de base de dados e intenção estratégica de aprender" e menos com "contribuição do pessoal à inovação e concepção estratégica do negócio", estas comentadas no item 4.2.4 Capacidades diferenciais e práticas de gestão do conhecimento.

A contribuição do pessoal à inovação é mais visível no nível operacional no Bradesco. O Citibank, embora tenha um processo de gestão da inovação que merece destaque, não se salienta, no entanto, pela contribuição dos empregados, no nível operacional. No Banco do Brasil, não foi possível evidenciar nem contribuições do pessoal e nem processos de gestão da inovação.

Quanto à concepção estratégica do negócio, foi possível perceber que práticas relacionadas à gestão do conhecimento contribuem com a construção desta capacidade, que ficou, no entanto, menos evidenciada que as demais. O que permite sugerir que a visão operacional dos gerentes de agência, de curto prazo, muito voltada aos resultados imediatos, à busca de metas e objetivos, esteja dificultando a formação da visão estratégica do negócio. Assim a prática gerencial se aproxima da administração por objetivos (Drucker, 1962), que 55 anos depois de lançada, continua forte. A ponto de, referindo-se a *The Practice of Management*, Lalane (1998, p. 37) indagar: "o que foi inventado depois disso?"

Para Kaplan e Norton (2001, p, 13-15), na maioria das organizações a prática gerencial se resume ao orçamento e a um plano para atender às discrepâncias com relação às previsões, mas frisa que não pode se resumir a isso, propondo que se enfoque a estratégia, que deve se tornar um processo contínuo. Também Hamel (2000), defensor de "o que não é diferente não é estratégico", pode melhor esclarecer o conceito de negócio e com sua obra ajudar para que no futuro tal concepção estratégica do negócio venha a ser uma prática, mesmo no nível operacional. O fato de que os dados levantados não permitirem evidenciar a concepção estratégica do negócio merece reflexão, não só por parte dos gestores de recursos humanos / competências, nas organizações, mas principalmente para as universidades e cursos de pós-graduação, que talvez não estejam contribuindo com a formação das capacidades diferenciais necessárias.

Outra reflexão é com relação ao conceito de gestão estratégica do conhecimento organizacional, considerando-se (I) a integração do conhecimento organizacional ao contexto de negócios e (II) o alinhamento estratégico das práticas relacionadas, o que leva às questões seguintes:

- 1) *Quais são as estratégias relacionadas à gestão do conhecimento, onde e como são geridas?* As estratégias já foram detalhadas na apresentação e análise. A gestão de tais práticas muda de organização para organização. No Banco do Brasil, por exemplo, salienta-se a área de Recursos Humanos com a gestão do treinamento, o programa Profissionalização, a Gestão do Desempenho Profissional (avaliação) e outras práticas que se refletem no contexto de negócios. Tais ações não são, entretanto, configuradas com outras práticas identificadas, como o Programa de Qualidade e o BB Responde, por exemplo, indicando que pode haver melhor alinhamento de estratégias. No Bradesco, o treinamento também é a principal ação e está muito voltado à realidade de negócios (integrado). Igualmente não foi possível perceber alinhamento estratégico com outras ações. Já no Citibank, nota-se que as práticas identificadas - integradas no contexto de negócio -, geridas pelas áreas de Qualidade e Tecnologia, são alinhadas com ações de marketing, por exemplo. Assim, embora se evidencie a integração de práticas ao contexto de negócio, não se percebe inteiramente a gestão estratégica do conhecimento organizacional na

totalidade do conceito, mas estratégias mais ou menos integradas e algum alinhamento estratégico, como no caso do Citibank.

- 2) *Como se dá a criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento no contexto de negócios?* Exemplos foram dados na apresentação e análise. Nos três bancos o compartilhamento do conhecimento explícito acontece principalmente por meio de bancos de dados. No Bradesco, destaca-se a disposição do pessoal do nível operacional para contribuir com a criação de novo conhecimento, por meio de sugestões, e a socialização do conhecimento tácito, sem que aparentemente haja um processo deliberado de gestão. No Banco do Brasil, salienta-se a socialização por meio da rede colegiada, em que gerentes compartilham seu conhecimento tácito. No Citibank, foi referida a interação dos gerentes de relacionamento com os clientes como oportunidade para a criação de conhecimento.
- 3) *Qual o modelo de gestão do conhecimento adotado?* Num primeiro olhar parece não haver modelo efetivo em nenhuma das organizações. O Banco do Brasil tem um modelo teórico de gestão do conhecimento no papel que aparentemente não orienta as ações estratégicas, não contribui com a promoção do alinhamento, a configuração das práticas relacionadas com gestão do conhecimento, nem se reflete na prática dos gerentes de agência a não ser como informação sobre o assunto. O que não quer dizer, no entanto, que teorias não embasem as práticas, mas que ações de treinamento têm um referencial teórico, as de avaliação, com base no *balanced scorecard* / objetivos, outro, e ambas não são articuladas por constructo teórico. No Citibank, o *balanced scorecard* pode configurar as diferentes práticas, mas não foi possível constatar se é realmente o que acontece, não sendo percebido - no nível operacional - como um modelo de gestão do conhecimento. Em suma, no Citibank destaca-se uma prática que é embasada num constructo relacionado com gestão do conhecimento. Assim, embora não abrangendo a totalidade do conceito, no Banco do Brasil e Citibank pode-se admitir que há gestão estratégica do conhecimento. Já no Bradesco não foi possível perceber modelo teórico.

Outra questão para reflexão é se as organizações administram deliberadamente suas necessidades de competências e ativos intangíveis, as capacidade que as diferenciam e que permitem que sustentem sua estratégia. Da análise das respostas às perguntas das entrevistas, em nível estratégico, pode-se dizer que o Citibank é o que está mais próximo de gerir competências. No Banco do Brasil, além do direcionamento para o aprendizado - destacado acima - e das ações de treinamento, está-se iniciando uma discussão sobre competências. No Bradesco, não foi possível evidenciar inteiramente como se dá a gestão de competências, no que vai além das ações de treinamento.

Percebe-se que, embora haja uma vasta literatura sobre gestão do conhecimento, pouco das quinze abordagens teóricas e de aplicação referidas se refletem no dia-a-dia das organizações, que, por vezes, podem até se entusiasmar com as teorias e construir um modelo e divulgá-lo, como no caso do Banco do Brasil. Por outro lado, podem não conhecer muito bem tais teorias, apesar de estar adotando práticas de mensuração como o *balanced scorecard*, de Kaplan e Norton (1997), que está relacionado com a administração do conhecimento organizacional, sem que as pessoas se percebam gerindo pró-ativamente conhecimento, como no caso do Citibank.

Diante disso, a escolha das teorias esteve adequada à realidade que emergiu da pesquisa, escolhendo-se a análise comparativa de Norton e Kaplan (2000 e 2001) por estarem relacionados com as práticas visíveis do Citibank e do Banco do Brasil, e as abordagens relacionadas com as proposições de valor ao cliente (Treacy e Wiersema, 1995) e suas ligações com a gestão do conhecimento (Wiig, 1993 e 1998, O'Dell e Grayson, 1999).

Além de todas as referências pontuais, principalmente aos modelos de Nonaka e Takeuchi 1997a e Nonaka e Konno, 1998. E as comparações feitas entre as estratégias de gestão do conhecimento, como as referidas pela APQC (1996, p. 20-40): "*responsabilidade pessoal por conhecimento*" é a que está mais próxima da do Banco do Brasil⁶⁹; a "*inovação e criação do conhecimento*" se aproxima da

⁶⁹ Apesar de o modelo teórico do Banco estar mais relacionado à estratégia do negócio.

prática do Bradesco, e as ações do Citibank estão mais relacionadas com a do "conhecimento focado no cliente".

Sobre as quinze linhas teóricas e de aplicação relacionadas na revisão de literatura, cabe constatar que, de forma semelhante à separação que se faz - para efeitos de estudos - entre processo e conteúdo estratégico, pode-se também distinguir:

- 1) o processo do conhecimento organizacional, que envolve principalmente a aprendizagem organizacional, e não era o foco deste trabalho, embora abordado com organizações e sistemas de aprendizagem; e
- 2) o conteúdo do conhecimento organizacional, ou seja o conhecimento organizacional em si, fruto de um processo, que era o foco principal da presente pesquisa e engloba a maioria das abordagens referidas no estudo.

Tal separação -- somente para fins didáticos, pois são inseparáveis o processo (aprendizagem organizacional) e o conteúdo (conhecimento organizacional) -- seria útil para se delimitar a opção de estudo. Assim o pesquisador, ao escolher uma abordagem, estaria deixando claro que as publicações referentes ao outro enfoque (processo ou conteúdo) não seriam privilegiadas na revisão de literatura.

Conclui-se também que o novo modelo teórico de Kaplan e Norton (2000, 2001) representa avanço com relação à proposta anterior do *balanced scorecard*, ao propor os mapas estratégicos, que foram traçados para as três organizações estudadas (item 4.2 Análise e comparação entre as estratégias dos bancos). Destes mapas, salientam-se proposições de valor diferentes:

- 1) *Excelência operacional*, para o Banco do Brasil, apoiada por práticas de gestão estratégica de conhecimento que destacam capacidades diferenciais como intenção estratégica de aprender e compreensão e apoio às necessidades do cliente. Na dimensão de aprendizado e crescimento, salientam-se a cultura voltada ao aprendizado, que é medida atualmente por pesquisa de clima. Pode envolver questões como empoderamento, direcionamento ao empreendedorismo, busca de contribuição para inovação, que ficam como

sugestões. A construção das competências ainda precisa ser aprimorada, assim como a contribuição da tecnologia.

- 2) *Liderança em produtos*, para o Bradesco, apoiado por práticas de gestão estratégica do conhecimento que destacam capacidades diferenciais como colaboração do pessoal para a inovação e compreensão e apoio às necessidades do cliente. Na dimensão de aprendizado e crescimento, destacam-se a cultura voltada à socialização, que é incentivada com ações que buscam as contribuições para a melhoria dos produtos, serviços e processos. O processo de construção de competências e a contribuição da tecnologia podem ser aprimorados.
- 3) *Intimidade com o cliente*, para o Citibank, apoiado por práticas de gestão estratégica do conhecimento que destacam capacidades diferenciais como compreensão e apoio às necessidades do cliente e utilização inteligente da base de dados. Na dimensão de aprendizado e crescimento, sobressaem a cultura voltada à qualidade, o processo de construção das competências e a contribuição da tecnologia.

É claro que cabe a ressalva de que se está comparando dois bancos de varejo, com mais 10 milhões de clientes cada um deles, com um banco de 600 mil clientes, com atuação focada em nicho de corporações e clientes de alto poder aquisitivo, que integra o maior grupo financeiro do mundo e pode se enriquecer com o desenvolvimento global de soluções. Tudo levava a crer que suas práticas tinham que se sobressair e suas capacidades diferenciais serem destacadas.

Por essa razão, optou-se por trabalhar com a ordem de evidência das capacidades em cada organização, e não compará-las diretamente entre si, deixando-se de indicar quem é o melhor ou o pior em determinada capacidade. As estratégias são diferentes, as capacidades são diferentes, a realidade das empresas também. O ponto aqui não é salientar qual é a melhor ou a menos acertada estratégia, mas destacar práticas de gestão do conhecimento que contribuem com a formação das capacidades que diferenciam tanto um banco de varejo quanto um banco focado em nichos.

Também merecem consideração algumas proposições de Wiig (1998) para se gerir o conhecimento:

- 1) *criar um banco do conhecimento*, o que ainda não ficou evidenciado nos bancos estudados. O que ficou mais próximo foi o Citibank que, por meio da intranet, disponibiliza palestras aos funcionários;
- 2) *desenvolver competência múltipla de criar e transferir conhecimento* por meio de treinamento: os três bancos desenvolvem práticas bem sucedidas neste sentido;
- 3) *implementar incentivos para motivar a participação* de todos, com idéias e inovações, na criação de novos produtos e serviços, na busca do aprimoramento dos processos e na adoção das melhores práticas, não apenas motivando a criação, mas também o compartilhamento e o uso do conhecimento: uma abordagem tão completa não foi salientada. O Bradesco incentiva a participação para a inovação. O Citibank tem uma proposta interessante de gestão da inovação, adota as melhores práticas entre as filiais de todo o mundo e interiorizou uma cultura organizacional em que se destaca a qualidade;
- 4) *supervisionar estrategicamente a gestão* dos ativos de conhecimento: não constatado em nenhum dos três bancos.

Quanto às áreas de ênfase e os benefícios destacados por Wiig (1996, 1998 e 1999 a), ainda há um longo caminho a se trilhar nas três organizações. Não foi possível confirmar as perdas pela falta de gerenciamento do conhecimento indicadas por Probst e Knaese (1998).

O estudo corrobora as constatações de Cremer e Meschi (1997), de que as organizações têm um conhecimento intuitivo de suas capacidades efetivas, apesar de integrar a estratégia corporativa e o processo de construção de competências.

Assim, ao longo da apresentação, análise e comparação, ficou claro que o gerenciamento estratégico do conhecimento organizacional, ou seja a gestão pró-ativa pode criar sinergia a partir do alinhamento estratégico das práticas que já existem, que servem de ponto de partida para a efetiva administração do conhecimento organizacional. Volta-se, assim, à questão da configuração das práticas, como já se destacou na análise comparativa, no item 4.2, sugerindo-se às organizações melhorar o alinhamento de suas práticas.

Como exposto, não pôde ser inteiramente constatada a gestão estratégica do conhecimento organizacional, porque, embora evidenciada a integração de algumas práticas de gestão do conhecimento no contexto de negócios, não foi possível perceber claramente o alinhamento estratégico das práticas relacionadas com gestão do conhecimento.

Apesar disso, notou-se - por exemplo - que no Banco do Brasil a gestão estratégica do conhecimento organizacional norteou a mudança cultural de uma organização com características mais burocráticas, voltada aos processos internos, para uma visão de mercado, voltada ao cliente, por meio da disposição para aprender, que foi destacado como intenção estratégica de aprender. Com sucesso. E tal ponto de partida, o aprendizado, pode levar a um posicionamento ainda mais diferenciado no mercado. E, em tal caso, evidencia-se a gestão estratégica do conhecimento organizacional.

Zahn, Foschiani e Tilebein (2000) também propõem que um trabalho bem feito, decorrente de vantagem proporcionada por competência, indicaria a integração do conhecimento, o que caracterizaria a gestão estratégica do conhecimento organizacional. Além disso, na análise das organizações estudadas ficou claro que as práticas relacionadas com gestão estratégica do conhecimento contribuem com a formação de quatro das cinco capacidades diferenciais, sendo menos evidente a capacidade "concepção estratégica do negócio". Assim, mesmo não se conseguindo constatar inteiramente a gestão estratégica do conhecimento, porque as estratégias relacionadas com gestão do conhecimento podem nem sempre estar alinhadas, gera-se e evidencia-se uma relação determinante com as "capacidades diferenciais".

Finalmente, com base em toda as reflexões e conclusões, são propostas algumas recomendações para as empresas - apesar de pontualmente já terem sido registradas sugestões -, que podem também ser úteis para outras organizações com características semelhantes.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Como recomendação, fica a sugestão de aproveitar a reflexão crítica sobre as ações identificadas e relacionadas pela literatura com gestão do conhecimento e configurá-las, integrá-las de forma a se empreender gestão estratégica do conhecimento na plenitude do conceito. Muitas práticas contribuem significativamente com a formação de capacidades diferenciais, como, por exemplo, intenção estratégica de aprender e compreensão e apoio ao cliente e podem significar vantagem competitiva. A contribuição tem possibilidade de ser ainda maior dentro de uma concepção sinérgica, de configuração das práticas - a gestão estratégica do conhecimento organizacional.

Já com relação às capacidades diferenciais, recomenda-se atenção gerencial principalmente à concepção estratégica do negócio e à contribuição do pessoal à inovação, as capacidades menos evidenciadas, indicando que as práticas de gestão estratégica do conhecimento têm contribuído menos com a formação de tais capacidades. O que deve merecer reflexão.

O modelo referido no fascículo Profissionalização (2000), do Banco do Brasil, é válido como ponto de partida para uma discussão de como gerir de forma integrada tantas e tão variadas práticas de gestão do conhecimento. Como visto, existe uma variedade de formas de gerir estrategicamente o conhecimento, apresentadas na revisão de literatura, e das quais o Bradesco também pode se valer. O Citibank, que está se beneficiando com a utilização do *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1997), ao lado de sua cultura voltada à qualidade, pode também melhor configurar/alinhar diferentes estratégias, principalmente as ligadas à tecnologia e ao treinamento.

Outras recomendações voltam-se à realização de futuros estudos, tanto sobre estratégias de gestão do conhecimento, quanto à formação de capacidades diferenciais, em que seria possível promover novas investigações sobre questões como as adiante aludidas:

- 1) Replicar o estudo em outras organizações de diferentes portes, de diferentes setores e de diferentes regiões.
- 2) Promover estudo mais abrangente, com maior número de empresas, podendo-se empregar inclusive delineamento qualitativo-quantitativo.

- 3) Desenvolver pesquisa nos mesmos moldes, mas realizando entrevistas também com os níveis de execução e mesmo gerentes intermediários nas unidades operacionais, ao lado dos gerentes de agência, podendo-se comparar as percepções, inclusive com a de dirigentes de nível estratégico.
- 4) Restringir o foco de estudos para algumas práticas, como treinamento ou *balanced scorecard*, e sua integração à estratégia corporativa, podendo aprofundar ainda mais o estudo.
- 5) Estudar organizações específicas, de qualquer área, que tenham adotado modelos de gestão estratégica do conhecimento.
- 6) Verificar se algumas práticas específicas de gestão do conhecimento contribuem mais que outras com a formação de capacidades diferenciais.

São tantas, enfim, as possibilidades de realização de outros estudos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Aurélio L. **Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional**: uma experiência com o modelo da Quinta Disciplina. Porto Alegre, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ANDREWS, Kenneth R. **El Concepto de Estrategia de la Empresa**. Barcelona : Ed. Universidad de Navarra, 1977.
- ANGELONI, Maria T.; FERNANDES, Caroline B. Organizações de Conhecimento: dos Modelos à Aplicação Prática. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS ENEO (I : 2000 : Curitiba). **Anais**. Curitiba : GEO/ANPAD, 2000. 1 disco compacto: digital, estéreo.
- ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo : Atlas, 1991.
- APQC. **Knowledge Management**: Consortium Benchmarking Study - Final Report. Houston, TX : American Productivity & Quality Center, 1996.
- ARAÚJO, Marizia F. de; FREITAS, Isa A. de. Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho: Uma Experiência no Banco do Brasil. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XXIV : 2000 : Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 disco compacto: digital, estéreo.
- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando Defesas Empresariais**: Facilitando o Aprendizado Organizacional. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- BANCO DO BRASIL. **Plano Diretor de Recursos Humanos**. Brasília : Unidade de Função Recursos Humanos, 1997.
- _____. **Fatores de Desempenho**: Vencendo Juntos. Brasília : Unidade de Função Recursos Humanos/Gerência de Desenvolvimento Profissional, 1999.
- BARABBA, Vincent P.; ZALTMAN, Gerald. **A Voz do mercado**: A Vantagem Competitiva através da Utilização das Informações do Mercado. São Paulo, Makron, 1992.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1979.
- BARNEY, Jay B. The Resource-based Theory of the Firm. **Organization Science**, vol. 7, n. 5, september-october, 1996.

- BARWISE, Patrick. Decisões sobre Investimentos Estratégicos e Estratégia Emergente. *In*: Financial Times/London Business School, Wharton, IMD. **Dominando Administração**. São Paulo : Makron, p. 551-561, 1999.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**: Tratado de Sociologia do Conhecimento. 10^a ed. Petrópolis : Vozes, 1993.
- BOFF, Luiz H. **Processo Cognitivo de Trabalho de Conhecimento**: um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimentos. Porto Alegre, 2000. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BRANDÃO, Hugo P. **Gestão Baseada nas Competências**: Um Estudo sobre Competências Profissionais na Indústria Bancária. Brasília, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília.
- BROWN, John S. A Pesquisa que Reinventa a Empresa. *In*: HOWARD, Robert (Org. e Intr.). **Aprendizado Organizacional**. Rio de Janeiro : Campus, p. 83-98, 2000.
- BROWN, John S.; DUGUID, Paul. Organizing Knowledge. *In*: COLE, Robert E. **Special Issue on Knowledge and the Firm**. California Management Review. Berkeley, Vol. 40, no. 3, p. 90-111, Spring, 1998.
- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1977.
- BULGACOV, Sergio. **Conteúdo e Processo Estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- CARBONE, Pedro P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr/2000.
- CARVALHO, Fernando J. C. Sistema Bancário e Competitividade: Efeitos da Penetração do Capital Estrangeiro no Setor Bancário Brasileiro. *In*: COSTA, Anibal N. C.; ARRUDA, Carlos A. (org.). **Em Busca do Futuro A Competitividade no Brasil**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- CASTOR, Belmiro V. J. **O Brasil não é para amadores**: Estado, Governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba : EBEL / IBQP-PR, 2000.
- CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. **Strategy Management Journal**. Special Issue on Strategy Process. London: vol. 13, p. 5-14, summer 1992.
- CHARAN, Ram. Como as redes reconfiguram as organizações - para resultados. *In*: HOWARD, Robert (Org. e Intr.). **Aprendizado Organizacional**. Rio de Janeiro : Campus, p.115-137, 2000.
- CHIESA, Vittorio; MANZINI, Raffaella. Competence Levels with Firms: A Static and Dynamic Analysis. *In*: HEENE, Aimé; SANCHEZ, Ron (Ed.). **Competence-Based Strategic Management**. West Sussex, UK : John Wiley, p. 195-213, 1997.
- CONNER, Kathleen; PRAHALAD, C. K. A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. **Organization Science**, vol. 7, n. 5, p. 477-501, September-October, 1996.
- CONTANDRIOPOULOS, André-P.; CHAMPAGNE, François; POTVIN, Louise; DENIS, Jean-L; BOYLE, Pierre. **Saber Preparar uma Pesquisa**. São Paulo : Hucitec, 1997.
- CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**: O talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. São Paulo : Atlas, 1994.

- CREMER, Eric; MESCHI, P.-X. Integrating Corporate Strategy and Competence-building Processes: A Case Study. *In*: HEENE, Aimé; SANCHEZ, Ron (Ed.). **Competence-Based Strategic Management**. West Sussex, UK : John Wiley, p. 215-241, 1997.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia Da Informação**: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação. São Paulo : Futura, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: Como As Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual - Métodos e Aplicações Práticas. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- DINIZ, Eduardo; ADORNO, Flavio. Oportunidades e desafios no uso da Web pelos bancos: a opinião dos executivos. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XXIV : 2000 : Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 disco compacto: digital, estéreo.
- DRUCKER, Peter F. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1962.
- _____. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 2^a ed. São Paulo : Pioneira, 1987.
- _____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo : Enio Matheus Guazelli, 1993.
- EBOLI, Marisa P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolhas tradicionais de administração? **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34. N. 4, p. 56-64, out./dez.1999.
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo : Makron, 1998.
- FERRARI, Alfonso T. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo : McGraw-Hill, 1982.
- FERREIRA, Alcides. **Citibank no Brasil**: 85 anos de história. São Paulo : Cultura, 2000.
- FLEURY, Afonso; LEME FLEURY, Maria T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo : Atlas, 2000.
- FPNQ. **PNQ 2000. Critérios de Excelência**: O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho. São Paulo : Fundação Para o Prêmio Nacional de Qualidade, 2000.
- GATES, William H., III. **A Empresa na Velocidade do Pensamento** com um sistema nervoso digital. São Paulo : Companhia das Letras, 1999.
- GEORGANTZAS, Nicholas C.; ACAR, William. **Scenario-Driven Planning**: Learning to Manage Strategic Uncertainty. London : Quorum Books, 1995.
- GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**: Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- GILBERT, Xavier; STREBEL, Paul. Developing Competitive Advantage. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. New Jersey (USA) : Prentice Hall, p. 82-93,1991.
- GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GRAHAM Ann B.; PIZZO Vicente G. Uma Questão de Equilíbrio: Estudos de Casos na Gestão Estratégica do Conhecimento. *In*: KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica Do Capital Intelectual**: Recursos para a Economia baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.
- GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *In*: ZACK, Michael H. (ed.) **Knowledge and**

- Strategy:** resources for the knowledge-based economy. Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, p. 3-23, 1999a.
- _____. Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *In:* ZACK, Michael H. (ed.) **Knowledge and Strategy:** resources for the knowledge-based economy. Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, p. 133-153, 1999b.
- GREIMAS, A. J.; LANDOWSKI, E. **Análise do Discurso em Ciências Sociais.** São Paulo : Global, 1986.
- HALL, Richard. Complex Systems, Complex Learning, and Competence Building. *In:* SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé (ed.). **Strategic Learning and Knowledge Management.** West Sussex : John Wiley, p. 39-64, 1998.
- _____. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *In:* ZACK, Michael H. (ed.) **Knowledge and Strategy:** resources for the knowledge-based economy. Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, p. 181-195, 1999.
- HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução.** Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo Pelo Futuro:** Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia.** Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- HANSEN, Morten T., NOHRIA, Nitin e TIERNEY, Thomas. What's Your Strategy For Managing Knowledge? **Harvard Business Review**, Boston, vol. 77, no. 2, p. 106-116, March-April 1999.
- HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process:** a pragmatic approach. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1991.
- HAYEK, Frederick. The Use of Knowledge *In* Society. *In:* CORTADA, James W.; WOODS, John A. (Editores). **The Knowledge Management Yearbook 1999-2000.** Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, 1999.
- HEIJDEN, Kees van der. Consultoria Interna da Shell. *In:* SENGE, Peter et alii **A Quinta Disciplina:** Caderno de Campo (estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende). Rio de Janeiro : Quality, 1999.
- KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence.** How to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York : Touchstone, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia Em Ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- _____; _____. Having Trouble with your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, p. 167-176, September-October, 2000.
- _____; _____. **The Strategy-Focused Organization:** how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston : Harvard Business School Press, 2001.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo : EPU / EDUSP, 1980.
- KIEFER, Charlie. Liderança da Equipe Executiva. *In:* SENGE, Peter M. , KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard e SMITH, Bryan. **A Quinta Disciplina:** Caderno de Campo. Estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro : Qualitymark, p. 408-413, 1999.
- KIM, Daniel H. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. *In:* KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica Do Capital Intelectual:** Recursos para a Economia baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro : Qualitymark, p. 61-92, 1998.

- KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica Do Capital Intelectual**: Recursos para a Economia baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.
- KLEINER, Art. Criando Cenários. *In*: SENGE, Peter et alii **A Quinta Disciplina**: Caderno de Campo (estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende). Rio de Janeiro : Quality, 1999.
- KMUCHE, Wolfgang. **Strategischer Erfolgsfaktor Wisser**: Content Management - Der Wer zum erfolgreichen Informationsmanagement. Köln : Dt. Wirtschaftsdienst, 2000.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. What Firm Do? Coordination, Identity and Learning. **Organization Science**, vol. 7, n. 5, p. 502-518, September-October, 1996.
- _____; _____. Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *In*: PRUSAK, Laurence. **Knowledge in Organizations**. Newton, MA : Butterworth-Heinemann, p. 17-36, 1997.
- LALANE, Bernard. L'essentiel du Management. **Executive Digest**. Ano 4, n. 48, p. 31-52, outubro 1998.
- Le BOTERF, Guy. **Compétence et Navigation Professionnelle**. 10^a ed., ver. et augm. Paris : Éditions d'Organisation, 1999.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes Do Saber**: Criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- MARSHALL, Chris; PRUSAK, Laurence; SHPILLBERG, David. Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management. *In*: PRUSAK, Laurence. **Knowledge in Organizations**. Newton, MA : Butterworth-Heinemann, 1997.
- MATURANA R., Humberto; VARELA G., Francisco J. **De Máquinas e Seres Vivos Autopoiese - a Organização do Vivo**. P. Alegre : Artes Médicas, 1997.
- MAZZIOTTI-BULGACOV, Yara L. **Organização que aprende**: uma crítica às ideologias idílicas e antropomórficas nas formulações organizacionais. São Paulo: 1998. Tese (Doutorado em Educação), UNESP.
- McGILL, Michael E.; SLOCUM, John W, Jr. **A Empresa mais Inteligente**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: a Gestão do Capital Intelectual através da Universidades Corporativas. São Paulo : Makron, 1999.
- MINTZBERG, Henry. Five Ps for Strategy. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, p. 12-19, 1991a.
- _____. Crafting Strategy. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, p. 105-113, 1991b.
- _____. Generic Strategies. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. New Jersey (USA) : Prentice Hall, p. 70-81, 1991c.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy Safari**: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998.
- _____; _____. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1991.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**. Vol. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

- NEVIS, Edwin C.; DiBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Como Entender Organizações como Sistemas de Aprendizagem. *In*: KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica Do Capital Intelectual**: Recursos para a Economia baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro : Qualitymark, p. 183-213, 1998.
- NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, Paula C. O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: um Estudo Exploratório. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 103-125, maio/agosto 1998.
- NONAKA, Ikujiro. Toward Middle-Up-Down Management. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, p. 114-122, 1991a.
- _____. The Knowledge Creating Company. **Harvard Business Review**. Vol. 69, p. 96-104, Nov./Dec. 1991b.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação De Conhecimento Na Empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campus, 1997a.
- _____; _____. A New Organizational Structure. *In*: PRUSAK, Laurence. **Knowledge in Organizations**. Newton, MA : Butterworth-Heinemann, p. 99-133, 1997b.
- NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noburo. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**. Berkeley, Vol. 40, no. 3, p. 40-54, Spring, 1998.
- NOVELLI, José G. N. **A Integração entre Estratégias Organizacionais e Ações de "T&D"**: Perspectivas para uma Instituição Financeira Estatal. São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contábeis. FAE / Universidade de São Paulo.
- O.-DAVENPORT, Thomas. **Human Capital**: what it is and why people invest it. San Francisco : Jossey-Bass, 1999.
- O'DELL, Carla; GRAYSON, C. J., Jr. Knowledge Transfer: Discover your value proposition. **Strategy & Leadership**. Vol. 27, issue 2, p. 10-15, Mar/Apr. 1999.
- OLIVEIRA JR., Moacir M. Contribuição para uma Taxonomia do Conhecimento Organizacional e sua Administração Estratégica. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XXIII : 1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999a. 1 disco compacto: digital, estéreo.
- _____. Linking strategy and the knowledge of the firm. **Revista de Administração de Empresas RAE**. Vol. 39, n. 4, out./dez. 1999b, p. 29-37.
- PAIVA, Ely L.; ROTH, Aleda V.; FENSTERSEIFER, Jaime E. Conhecimento Organizacional e o Processo de Formulação de Estratégias de Produção. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XXIII : 1999 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999. 1 disco compacto: digital, estéreo.
- PARDINI, Daniel J. Cultura Corporativa Forte e Ascendente Proporcionando Longevidade e Liderança em Organizações Brasileiras. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XXIV : 2000 : Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 disco compacto: digital, estéreo.
- PASCALE, Richard T. **Managing on the Edge**: how the smartest companies use conflict to stay ahead. New York : Simon & Schuster, 1990.
- _____. The Honda Effect. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, p. 114-122, 1991.
- PENROSE, Edith T. Excerpt from The Theory of the Growth of the Firm. *In*: ZACK, Michael H. (ed.) **Knowledge and Strategy**: resources for the knowledge-based economy. Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, p. 41-62, 1999.

- PINCHOT, Gifford, III. **Intrapreneuring**. São Paulo : Harbra, 1989.
- PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O Poder das Pessoas**: Como usar a Inteligência de Todos Dentro da Empresa para Conquista de Mercado. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- POLANYI, Michael. Tatic Knowledge. *In*: PRUSAK, Laurence. **Knowledge in Organizations**. Newton, MA : Butterworth-Heinemann, p. 135-146, 1997.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Métodos para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1991 a.
- _____. How Competitive Forces Shape Strategy. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. 2nd ed. New Jersey (USA) : Prentice Hall, p. 61-69, 1991b.
- _____. A Hora da Estratégia. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, n. 5, nov.dez. 1997.
- _____. A Vantagem Competitiva das Nações. *In*: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.) **Estratégia**: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. *In*: ZACK, Michael H. (ed.) **Knowledge and Strategy**: resources for the knowledge-based economy. Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, p. 41-62, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 78, no. 1, p. 79-87, January-February 2000.
- PROBST, Gilbert J. B.; KNAESE, Birgit. **Risikofaktor Wissen**: Wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen. Wiesbaden : Gabler, 1998.
- PROFISSIONALIZAÇÃO: o Diferencial da Competitividade. **Um Caminho**. Banco do Brasil, n. 1, julho de 1996.
- _____. **Aprendizagem Organizacional**. Brasília : Banco do Brasil, n. 20, ano III, dezembro de 1999.
- _____. **Conhecimento: fonte de riqueza das pessoas e das organizações**. Brasília : Banco do Brasil, n. 22, ano IV, abril de 2000.
- PRUSAK, Laurence. Introduction to Knowledge In Organizations. *In*: _____. **Knowledge in Organizations**. Newton, MA : Butterworth-Heinemann, 1997.
- QUINN, James B. Strategies for Chance. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. New Jersey (USA) : Prentice Hall, p. 4-11, 1991a.
- _____. Strategic Chance: "Logical Incrementalism". *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. New Jersey (USA) : Prentice Hall, p. 96-104, 1991b.
- _____. **Empresas Muito Mais Inteligentes**: como integrar recursos intelectuais, produtos e serviços de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores a seus clientes. São Paulo : Makron, 1996.
- _____. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capacities. **Sloan Management Review**, p. 9-21, Summer, 1999.
- QUINN, James B.; DOORLEY, Thomas L; PAQUETE, Penny C. The Intellectual Holding Company: Structuring Around Core Activities. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. New Jersey (USA) : Prentice Hall, p. 324-329, 1991.
- RAMOS, Anátalia S. M.; COSTA, Fabrício S. P. H. A R. Serviços Bancários pela Internet: um estudo de caso integrando a visão de competidores e clientes.

- Revista de Administração Contemporânea RAC**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 133-154, Set./Dez. 2000.
- RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas** (3^a ed. Revista e ampliada). São Paulo : Atlas, 1999.
- RINGLAND, Gill. **Scenario Planning: Managing for the Future**. West Sussex : John Wiley, 1998.
- RUMELT, Richard. The Evaluation of Business Strategy. *In*: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. New Jersey (USA) : Prentice Hall, p. 52-59, 1991.
- SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. Competence-Based Strategic Management: concepts and issues for theory, research and management. *In*: HEENE, Aimé; SANCHEZ, Ron (Ed.). **Competence-Based Strategic Management**. West Sussex, UK : John Wiley, p. 3-42, 1997.
- _____; _____. (ed.). **Strategic Learning and Knowledge Management**. West Sussex : John Wiley, 1998.
- SCHENDEL, Dan. Introduction to the the Summer 1992 Special Issue on 'Strategy Process Reaserch'. **Strategy Management Journal**. Special Issue on Strategy Process. London: vol. 13, p. 5-14, summer 1992.
- SCHOEMAKER, Paul J. H.; AMIT, Raphael. Investment in Strategic Assets: Industry and Firm-Level Perspectives. *In*: Shrivastava, Paul et alii (Ed.) **Advances in Strategic Management**. Vol. 10A, Greenwich : Jai Press, 1994.
- _____; _____. A Dinâmica Competitiva das Capacidades: Desenvolvimento de Ativos Estratégicos para Diversos Cenários Futuros. *In*: DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **Wharton School A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- SCHUCK, Gloria. Tecnologia inteligente, operários inteligente. *In*: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo : Futura, 1997.
- SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1961.
- SCHWARTZ, Peter. **A Arte da Previsão: Planejando o futuro em um mundo de incertezas** (The art of the long view). São Paulo : Scritta, 1995.
- SEIF, Naila. Repensando o Planejamento de Pessoal. *In*: O'Reilly, Kellie W. **Gerenciando as Correntezas: como inovar frente às turbulências**. São Paulo : Futura, p. 142-154, 1997.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. Ed. rev. e ampliada. São Paulo : Best Seller, 1998.
- SENGE, Peter M.; KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard e SMITH, Bryan. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- SENGE, Peter M.; KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard; ROTH, George e SMITH, Bryan. **A Quinta Disciplina: A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro : FGV, 1965.
- _____. Information 101: It's Not What You Know, It's How You Know It. *In*: CORTADA, James W.; WOODS, John A. (Editores). **The Knowledge Management Yearbook 1999-2000**. Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, 1999.
- SIVULA, Petteri; van den BOSCH, Frans A. J.; ELFRING, Tom. Competence Building by Incorporating Clients into the Development of a Business Service

- Firm's Knowledge Base. *In*: SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé (ed.). **Strategic Learning and Knowledge Management**. West Sussex : John Wiley, 1998.
- SPENDER, J. -C. Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents. *In*: ZACK, Michael H. (ed.) **Knowledge and Strategy**: resources for the knowledge-based economy. Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, p. 117-132, 1999.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: A nova vantagem competitiva das empresas. 2ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza Das Organizações**: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TERRA, José C. C. **Gestão do Conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. São Paulo, 1999a. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Escola Politécnica / Universidade de São Paulo.
- _____. _____. Artigo apresentado em 25.8.1999 no NPGCT/FEA USP. São Paulo, FEA-USP, 1999b.
- _____. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo : Negócio, 2000.
- THOMPSON, Arthur A., Jr.; STRICKLAND, A. J., III **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. São Paulo : Pioneira, 2000.
- THUROW, Lester C. **Building Wealth**: the new rules for individual, companies, and nations in a Knowledge-Based Economy. New York : HarperCollins, 1999.
- TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. Rio de Janeiro : Artenova, 1972.
- _____. **Aprendendo para o Futuro**. Rio de Janeiro : Artenova, 1977.
- _____. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro : Record, 1980.
- TREACY, Michael e WIERSEMA, Fred. **A Disciplina dos Líderes de Mercado**. Rio de Janeiro : Rocco, 1995.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4ª tiragem. São Paulo : Atlas, 1994.
- VENZIN, Markus; von KROGH, Georg; ROOS, Johan. Future Research into Knowledge Management. *In*: von KROGH, Georg; ROOS, Johan; KLEINE, Dirk (ed.). **Knowing in Firms**: Understanding, Managing and Measuring Knowledge. London : Sage, 1998.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas, 1998.
- von KROGH, Georg; ROOS, Johan. **Organizational Epistemology**. New York: St. Martin's Press, 1995.
- WACK, Pierre. Cenários: Águas Desconhecidas à Frente. *In*: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.) **Estratégia**: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- WEICK, Karl E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo : Edgard Blücher, 1973.
- WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Organizational Learning: Affirming na Oxymoron. *In*: CLERG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook of Organizational Studies**, London : Sage, p. 440-458, 1997.
- WIGGENHORN, William. A Universidade Motorola: quando o treinamento se transforma em educação. *In*: HOWARD, Robert (Org. e Intr.). **Aprendizado Organizacional**. Rio de Janeiro : Campus, p.245-266, 2000.
- WIIG, Karl M. **Knowledge Management Foundations** - Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington, TX : Schema, 1993.

- _____. **Societal Knowledge Domain. KRI Working Paper.** Arlington, TX : Knowledge Research Institute, 1996.
- _____. *Gestão Estratégica do Conhecimento: de onde veio e para onde vai?* **Empresas & Tendências**, v. 5, nº 48, p. 6-18, agosto 1998.
- _____. *Knowledge Management: an Emerging Discipline Rooted in a Long History.* *In: Knowledge Management.* Paris : Theseus, 1999a.
- _____. *The Intelligent Enterprise and Knowledge Managment.* *In: UNESCO Encyclopedia of Life Support Systems.* 1999b.
- _____. **On Information, Knowledge, Understanding, and Discontinuity: The Need for Crisp Definitions. KRI Working Paper.** Arlington, TX : Knowledge Research Institute, 1999c.
- WINTER, Sidney G. *Conhecimento e Competência como Ativos Estratégicos.* *In: KLEIN, David A. A Gestão Estratégica Do Capital Intelectual: Recursos para a Economia baseada em Conhecimento.* Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.
- WRAPP, H. Edward. *Good Managers Don't Make Policy Decisions.* *In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.* New Jersey (USA) : Prentice Hall, p. 32-37, 1991.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo : Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods.** Newbury Park : Sage, 1989.
- ZACK, Michael H. (ed.) **Knowledge and Strategy: resources for the knowledge-based economy.** Woburn, MA : Butterworth-Heinemann, 1999.
- ZAHN, Erich; FOSCHIANI, Stefan; TILEBEIN, Meike. *Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement.* *In: KRALLMANN, Hermann (Hrsg.). Wettbewerbsvorteile durch Wissenmanagement.* Stuttgart : Schäffer-Poeschel, p. 239-270, 2000.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique.** Paris : Liaisons, 1999.

7. ANEXOS

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

1. Pela observação e interação com as pessoas, o que se percebe como capacidades diferenciais que dependem de pessoas na agência?
2. Pela observação e interação com as pessoas, o que parece contribuir com a formação de tais capacidades?
3. Pela observação e interação com as pessoas, percebe-se alguma prática que pareça embasada em teorias e/ou aplicações de gestão do conhecimento?

4. Pela observação e interação com as pessoas, é possível associar tais práticas à formação das capacidades diferenciais?

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA N°		FITA N°	
Data:	Local:		
Início:	Fim:	Duração:	

CONFIDENCIAL

Nome					
Banco/Unidade					
Endereço/telefone					
Tempo de Banco				N° de func.:	
Cargo				Tempo no cargo/unidade:	
Idade		Sexo		Estado civil	
Filhos?		Quantos?		Natural de?	

FORMAÇÃO

Nível	Curso
Médio	
Graduação	
Extensão	
Pós-graduação	
Mestrado/dout.	
Treinamentos internos	

- No nível operacional, com o gerente de agência:
3. Na sua percepção, quais são as capacidades organizacionais (competências e ativos intangíveis) dependentes de pessoas que destacam esta agência?
- 1.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
4. Na sua percepção, como acontece a formação das tais capacidades organizacionais?
- 2.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
5. Na sua percepção, o que seria concepção estratégica do negócio?

- 5.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
- 5.2 Como melhor compreender os assuntos chaves de negócio e as oportunidades que os diferentes clientes proporcionam?
- 5.3 Há planejamento operacional formalizado, planos de ação? Como é desenvolvido e como é sua implementação? Há sistema de avaliação?
- 6. Na sua percepção, há intenção estratégica de aprender por parte do pessoal?
 - 6.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
 - 6.2 Como lidar com esta disposição para aprender continuamente? Procura-se custear o autodesenvolvimento?
 - 6.3 Como promover o *empowerment*? Como vê a diminuição do controle?
 - 6.4 Há disposição para experimentar e aprender com o passado? Percebe-se tolerância ao erro e abertura para o feedback (reflexão crítica sobre a ação)?
- 7. Na sua percepção, o pessoal compreende e apoia as necessidades do cliente?
 - 7.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
 - 7.2 Percebe-se conhecimento dos clientes, atendimento adequado às necessidades destes e na criação de soluções?
 - 7.3 Há percepção de atendimento de qualidade?
- 8. Na sua percepção, o pessoal contribui para a inovação?
 - 6.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
 - 6.2 A empresa tem um canal para captar as inovações?
 - 6.3 A empresa prevê a participação de todos os funcionários por meio de redes?
 - 6.4 Procura-se incentivar a capacidade de inovar?
- 7 Na sua percepção, a base de dados é utilizada inteligentemente?
 - 7.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
 - 7.2 É utilizada com rapidez? Percebe-se lentidão do sistema, estrutura rígida de dados?
 - 7.3 Há facilidade para consulta? Percebe-se desleixe no conteúdo, concentração excessiva no sistema?
 - 7.4 São disponibilizados somente dados necessários? Há sobrecarga de informações?
 - 7.5 Linguagem clara, concisa, objetiva? É difícil de entender?

- 8 Na sua percepção, a organização adota alguma forma de gestão pró-ativa do conhecimento?
- 8.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
- 9 Na sua percepção, essas práticas de gestão do conhecimento podem ser associadas à formação das capacidades diferenciais?
- 9.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
- No nível estratégico e/ou funcional, com o dirigente de unidade funcional, diretor/superintendente ou gerente de área/divisão:
 1. Na sua percepção, quais são as capacidades organizacionais (competências e ativos intangíveis) dependentes de pessoas que destacam este banco?
 - 1.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
 2. Como acontece a formação de tais capacidades organizacionais?
 - 2.1 É feito um levantamento das necessidades de ativos intangíveis e competências?
 - 2.2 Quais são as capacidades diferenciais que a organização precisa para apoiar suas estratégias?
 - 2.3 Existem tais capacidades e podem ser alavancadas? E, caso não as possua, como poderá desenvolvê-las ou adquiri-las?
 - 2.4 Quais serão as capacidades necessárias para, no futuro, continuar mantendo a estratégia e sustentar vantagens competitivas?
 3. Quais são as estratégias relacionadas à gestão do conhecimento, onde e como são geridas?
 - 3.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?
 4. Como se dá a criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento no contexto de negócios e qual o modelo teórico adotado?
 - 4.1 Por quê? Pode dar exemplos? Pode explicar melhor?

- 5 Com relação às questões 3 a 7 do nível operacional, ver se há alguma ação para formar/desenvolver capacidades diferenciais.
- No nível estratégico, com o presidente ou dirigentes de áreas específicas, adequando-se as perguntas abaixo, de acordo com a área/posição funcional do entrevistado (entrevistas de triangulação):
1. Como acontece a formação das capacidades organizacionais na organização/área?
 - 1.1 É feito um levantamento das necessidades de ativos intangíveis e competências?
 - 1.2 Quais são as capacidades diferenciais que a organização precisa para apoiar suas estratégias?
 - 1.3 Existem tais capacidades e podem ser alavancadas? E, caso não as possua, como poderá desenvolvê-las ou adquiri-las?
 - 1.4 Quais serão as capacidades necessárias para, no futuro, continuar mantendo a estratégia e sustentar vantagens competitivas?
 2. Qual a estratégia da organização com relação à gestão do conhecimento organizacional ou do capital intelectual?
 3. Na sua percepção, como as práticas _ _ _ _ se refletem nas agências?
 4. Como é a gestão de tais práticas? Onde e como são administradas?
 5. Como se dá a inovação - novos produtos, serviços e sistemas? A empresa tem um canal para captar essas inovações?
 6. Como vê a criação, aquisição, aplicação e compartilhamento do conhecimento organizacional no contexto de negócios?
 7. Na sua percepção, o que existe na organização, com relação às seguintes tecnologias (adaptado de Angeloni e Fernandes, 2000)?

- 7.1 *Redes*: a ligação da empresa em redes (intranets, extranets e Internet) facilita a integração, o compartilhamento, armazenamento, disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento?
- 7.2 *Datawarehouse*: o conjunto de dados baseados em um determinado assunto, não voláteis, variáveis, é utilizados para tomada de decisões?
- 7.3 *Groupware*: base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, separadas ou unidas pelo tempo e espaço, sendo uma interface da passagem do conhecimento?
- 7.4 *Workflow*: há ferramenta tecnológica que possibilita a captação da “inteligência” de um determinado processo através da geração, controle e automatização?
- 7.5 - *GED/EED*: a Gestão Eletrônica de Dados e a Edição Eletrônica dos Dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo?